Niklas Luhmann

ORGANIZACIÓN Y DECISIÓN. AUTOPOIESIS, ACCIÓN Y ENTENDIMIENTO COMUNICATIVO

Introducción de Darío Rodríguez Mansilla





Organización y decisión. Autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo / Niklas Luhmann ; introducción de Darío Rodríguez Mansilla. — Rubí (Barcelona) : Anthropos ; México : Universidad Iberoamericana ; Santiago de Chile : Instituto de Sociología. Pontificia Universidad Católica de Chile, 1997
XXXIII p. + 138 p. ; 18 cm. — (Biblioteca A ; 27. Sociedad)

Tit. orig.: «Organisation und Entscheidung». «Autopoiesis, Handlung und kommunikative Verständigung». — Bibliografía p. 133-135
ISBN 84-7658-517-9

1. Organización, decisión (Sociología). 2. Autopoiesis (Sociología)
I. Rodríguez Mansilla, Darío, int. y ed. II. Universidad Iberoamericana (México)
III. Instituto de Sociología (Santiago de Chile) IV. Título V. Colección
316.3

Título original: *Organisation und Entscheidung* (Westdeutscher Verlag, Opladem). «Autopoiesis, Handlung und kommunikative Verständigung» (en *Zeitschrift für Soziologie*, 11, 4)
Traducción: Darío Rodríguez Mansilla, de las ediciones en alemán de Westdeutscher Verlag, Opladem, 1978 y de *Zeitschrift für Soziologie*, 11, n.º 4 (octubre 1982), pp. 366-379

Primera edición en Anthropos Editorial: 1997

Edita: Anthropos Editorial. Rubí (Barcelona)
En coedición con la Universidad Iberoamericana, México, D.F., y con el Instituto de Sociología de la Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago
ISBN: 84-7658-517-9
Depósito legal: B. 18.812-1997
Diseño, realización y coordinación: Plural, Servicios Editoriales (Nariño, S.L.). Rubí. Tel. y fax (93) 697 22 96
Impresión: Novagràfik. Puigcerdà, 127. Barcelona

Impreso en España - Printed in Spain

ganz1912

ORGANIZACIÓN Y DECISIÓN

I

Si se desea obtener una imagen relativamente clara de las organizaciones es aconsejable retroceder unos 150 o 200 años. Se puede reconocer entonces como punto de partida una comprensión de la organización que no se distingue claramente de conceptos como *orden* u *organismo* y la comprensión que puede ser incluida con imprecisión y sin mayores detalles, en los desarrollos modernos de los conceptos de *Estado* y *Economía.* Organización es la realización de la autoridad o de la producción. En cualquier caso es un fenómeno de relevancia para la sociedad global. Heinrich Stephani, para señalar un ejemplo, subraya en su compendio de ciencia de educación pública,[1] que la instrucción pública «contiene una organización adecuada que se extiende por todo el Estado». Sin organización «por *muy buenas que sean las intenciones* no hay mucho que esperar, pues según una ley natural eterna, *cada fuerza, para ser efectiva, necesita de órganos* a través de los cuales pueda expresarse convenientemente». Correspondientemente la organización se conceptualiza

1. Weissenfels - Leipzig, 1797; pp. 42 s.

en su unidad mediante un esquema racional, y su progreso se evalúa de acuerdo con la medida en que alcanza un ideal.[2] En términos modernos, la organización no se diferencia de la sociedad ni de los ámbitos societales, así como tampoco se conceptualiza como sistema de un tipo propio, como sucede, por ejemplo, con la *burocracia*.

Las orientaciones optimistas o pesimistas en relación con el desarrollo de la sociedad se trasmiten correspondientemente al concepto y juicio sobre la organización. Para unos, la organización parece prometer relaciones objetivas, libres de autoridad; para otros, precisamente un aumento de eficiencia de la autoridad política o criptopolítica.[3] Especialmente la designación de *burocracia* condensa experiencias negativas,[4] un rol que en la terminología popular hoy parece desempeñar el concepto de tecnocracia. Todo esto se produce por espectativas y valoraciones relacionadas con la sociedad y, en algunos autores, incluso, relacionadas con la humanidad. Max Weber permanece aún en esta tradición y uti-

---

2. En Mirabeau se encuentran, más o menos en la misma época, expectativas similares, expresadas con conceptos muy distintos: «Le corps enseignant (qui ne será pourtant plus un corps suivant l'acceptation commune) doit être organisé d'après un système qui satisfasse à tout, ou du moins qui prépare tout. C'est une machine dont il faut changer le mobile et le régulateur. Mais on ne peut la perfectionner qu'en la simplifiant». (Travail sur l'education publique, trouvé dans les papiers de Mirabeau l'Ainé, publié par P.J.G. Cabanis, Paris, 1791, p. 14.) [«El cuerpo docente (que siguiendo la aceptación común ya no será un cuerpo) debe ser organizado de acuerdo con un sistema que satisfaga todo, o al menos que prepare todo. Es una máquina a la que es necesario cambiar el móvil y el regulador. Pero no se la puede perfeccionar más que simplificándola». (Trabajo sobre la educación pública encontrado entre los papeles de Mirabeau l'Ainé, publicado por P.J.G. Cabanis, París, 1791, p. 14.) (En francés en el original. *N. del T.*)]

3. Véanse S.N. Eisenstadt, «Bureaucracy and Bureaucratization», *Current Sociology*, 7 (1958), pp. 99-164; Wolfgang Schluchter, *Aspekte bürokratischer Herrschaft; Studien zur Interpretation der fortschreitenden Industriegesellschaft*, Múnich, 1972.

4. Típicamente: Josef Olszewski, *Bureaukratie*, Würzburg, 1904. También Alvin Gouldner, «Metaphysical Pathos and the Theory of Bureaucracy», *American Political Science Review*, 49 (1955), pp. 496-507; Henry Jacoby, *Die Bürokratisierung der Welt*, Neuwied-Berlín, 1969. Para literatura más moderna véase la discusión sobre el concepto de burocracia en Stephan Titscher, *Struktur eines Ministeriums: Eine verwaltungssoziologische Studie zur Ministerialbürokratie*, Viena, 1975, pp. 130 ss.

liza las posibilidades sociológicas de ésta para presentar en el tipo ideal de burocracia la coerción formal de la racionalidad moderna. Este aporte teórico referido a la sociedad ha tenido una influencia inmensa en la sociología de la organización que posteriormente se formaría, sin embargo, nunca ha sido continuado en sus verdaderas intenciones.[5]

En lugar de esto, la intensificación de la investigación, que comienza en los años veinte, lleva a una ruptura con la tradición y a una diversificación de los problemas planteados. Una cantidad gigantesca de ideas y conocimientos se va acumulando paulatinamente y debe ser ordenada con nuevos medios. Los resultados de este proceso de reconstrucción pueden ser resumidos burdamente bajo tres puntos de vista:

1) *Se separan la teoría de la organización y la teoría de la sociedad.* La organización es vista e investigada como un estado de cosas de tipo propio. Lo que de allí tenga relevancia para la sociedad total, queda fuera del contexto de investigación correspondiente. Se convierte, para la teoría de las organizaciones en *entorno.*

2) En relación con el tema particular de la organización, pueden separarse los problemas principales de investigación organizacional —sociológica y de administración de empresas— de tal forma que pueden diferenciarse como disciplinas especializadas, o bien subdisciplinas. La *sociología de la organización* ya no se ocupa más de la patología de la autoridad o de la patología de la racionalidad, sino de la patología de la organización misma.[6] A la organización formal, es enfrentada la organización informal. A la descripción oficial de metas y relaciones se contrastan las formas de comporta-

---

5. También Renate Mayntz, «Max Webers Idealtypus der Bürokratie und die Organisationssoziologie», *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 17 (1965), pp. 493-502, reimpreso en Renate Maynts (ed.), *Bürokratische Organisation*, Colonia-Berlín, 1968, pp. 27-35.

6. Para la relación entre teoría y patología de la organización véase Klaus Türk, *Grundlagen einer Pathologie der Organisation*, Stuttgart, 1976.

miento y actitudes reales. El interés por la investigación puede ser formulado en este planteamiento del problema, según la tendencia del autor, como interés de la aclaración o desenmascaramiento de la fachada de la organización, como interés en lo humano o en lo fáctico de la vida organizacional o también, especialmente en propuestas financieras, como interés en técnicas empresariales más eficientes. Entretanto, este punto de partida ya provoca la impresión de algo pasado de moda, superado. Sin embargo, no ha sido ni continuado, ni adecuadamente reemplazado, sino simplemente suplantado por una investigación de correlación y análisis de las variables orientados ante todo metodológicamente.

3) *La investigación organizacional de economía de la empresa* se basa, a diferencia de la sociología de la organización, en una comprensión del problema totalmente diversa, en una perspectiva de unidad completamente distinta. Está interesada en la relación entre organización y decisión,[7] con un planteamiento del problema que es consecuencia de la renuncia al concepto de *competencia perfecta* orientada al mercado. Si no existe en el entorno de la empresa competencia perfecta, no hay tampoco en la empresa decisiones únicas correctas y por lo tanto óptimas.[8] A pesar de esto, debe elegirse entre una cantidad de posibilidades que aparecen como utilizables. Tanto las condiciones de utilizabilidad,

---

7. En relación con el principio de la teoría de decisiones de la doctrina económica de la empresa en general, y para intentar encontrar aquí una síntesis tanto dentro de la especialidad como interdisciplinaria, véase Edmund Heinen, «Der entscheidungsorientierte Ansatz der Betriebswirtschaftslehre», *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 41 (1971), pp. 429-444. Para la aplicación a la organización, véase Werner Kirsch y Heribert Meffert, *Organisationstheorien und Betriebswirtschaftlehre*, Wiesbaden, 1970.

8. Véanse Herbert A. Simon, *Models of Man, Social and Rational: Mathematical Essays on Rational Human Behavior in a Social Setting*, Nueva York, 1957; Herbert A. Simon, *The New Science of Management Decision*, Nueva York, 1960 (traducción alemana en *Perspektiven del Automación für Entscheider*, Quickborn, 1966). Véanse también Richard M. Cyert y James G. March, *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, NJ, 1963; Werner Kirsch, *Entscheidungsprozesse*, tomo III, Wiesbaden, 1971.

como también la elección dentro del ámbito de las decisiones utilizables, son influenciadas por decisiones organizacionales y resultan diferentes de acuerdo con la forma e historia organizacionales. La organización compensa así un déficit lógico de racionalidad en las decisiones que es en último término reducido a la diferencia entre sistema y entorno.

La pretensión de racionalidad que no puede ser llevada a cabo inmediatamente en forma de decisión, es transferida a la organización, donde se busca realizarla en etapas. Por otra parte, la organización sólo puede ser racional en cuanto premisa de decisión, no en sí misma, como un simple esquema de división del trabajo.

Un tal desmoronamiento —no sólo de los conceptos teóricos, sino también de las formulaciones de problemas que los dirigen y que en su mayoría se quedan sin ser expresadas— es en último término insatisfactorio. También es lamentable la renuncia al planteamiento de cuestiones estructurales de la sociedad, que con conceptos como autoridad o racionalidad, eran quizá insuficientemente indicadas, pero al menos estaban presentes.

Las reflexiones siguientes son una reacción a este diagnóstico de la situación científica. Surgen de la relación entre organización y decisión,[9] pero interpretan esta relación sociológicamente y no sólo desde el punto de vista de la ganancia de racionalidad, e intentan al mismo tiempo incluir perspectivas teóricas societales en una interpretación teórica organizacional viable.[10]

---

9. También la doctrina económica de la empresa ve exactamente aquí la posibilidad de una síntesis integradora, véase Heinen, *op. cit.*

10. Ambiciones de esta especie son representadas hoy en día especialmente por autores que tienen su teoría de la sociedad ya lista: por marxistas. Véase p. e. Paul Goldman y Donald R. Van Houten, «Managerial Strategies and the Worker: A Marxist Analysis of Bureaucracy», *Sociological Quarterly*, 18 (1977), pp. 108-125. Como alternativa surgen principios teóricos que, sin servirse de una teoría elaborada de la sociedad, parten como antes de sistemas organizacionales, como sistemas de referencia pero que, *a partir de allí*, se preguntan por dependencias y expresiones societales, históricas culturalmente divergentes. Así el muy interesante

miento y actitudes reales. El interés por la investigación puede ser formulado en este planteamiento del problema, según la tendencia del autor, como interés de la aclaración o desenmascaramiento de la fachada de la organización, como interés en lo humano o en lo fáctico de la vida organizacional o también, especialmente en propuestas financieras, como interés en técnicas empresariales más eficientes. Entretanto, este punto de partida ya provoca la impresión de algo pasado de moda, superado. Sin embargo, no ha sido ni continuado, ni adecuadamente reemplazado, sino simplemente suplantado por una investigación de correlación y análisis de las variables orientados ante todo metodológicamente.

3) *La investigación organizacional de economía de la empresa* se basa, a diferencia de la sociología de la organización, en una comprensión del problema totalmente diversa, en una perspectiva de unidad completamente distinta. Está interesada en la relación entre organización y decisión,[7] con un planteamiento del problema que es consecuencia de la renuncia al concepto de *competencia perfecta* orientada al mercado. Si no existe en el entorno de la empresa competencia perfecta, no hay tampoco en la empresa decisiones únicas correctas y por lo tanto óptimas.[8] A pesar de esto, debe elegirse entre una cantidad de posibilidades que aparecen como utilizables. Tanto las condiciones de utilizabilidad,

---

7. En relación con el principio de la teoría de decisiones de la doctrina económica de la empresa en general, y para intentar encontrar aquí una síntesis tanto dentro de la especialidad como interdisciplinaria, véase Edmund Heinen, «Der entscheidungsorientierte Ansatz der Betriebswirtschaftslehre», *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 41 (1971), pp. 429-444. Para la aplicación a la organización, véase Werner Kirsch y Heribert Meffert, *Organisationstheorien und Betriebswirtschaftlehre*, Wiesbaden, 1970.

8. Véanse Herbert A. Simon, *Models of Man, Social and Rational: Mathematical Essays on Rational Human Behavior in a Social Setting*, Nueva York, 1957; Herbert A. Simon, *The New Science of Management Decision*, Nueva York, 1960 (traducción alemana en *Perspektiven del Automación für Entscheider*, Quickborn, 1966). Véanse también Richard M. Cyert y James G. March, *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, NJ, 1963; Werner Kirsch, *Entscheidungsprozesse*, tomo III, Wiesbaden, 1971.

como también la elección dentro del ámbito de las decisiones utilizables, son influenciadas por decisiones organizacionales y resultan diferentes de acuerdo con la forma e historia organizacionales. La organización compensa así un déficit lógico de racionalidad en las decisiones que es en último término reducido a la diferencia entre sistema y entorno.

La pretensión de racionalidad que no puede ser llevada a cabo inmediatamente en forma de decisión, es transferida a la organización, donde se busca realizarla en etapas. Por otra parte, la organización sólo puede ser racional en cuanto premisa de decisión, no en sí misma, como un simple esquema de división del trabajo.

Un tal desmoronamiento —no sólo de los conceptos teóricos, sino también de las formulaciones de problemas que los dirigen y que en su mayoría se quedan sin ser expresadas— es en último término insatisfactorio. También es lamentable la renuncia al planteamiento de cuestiones estructurales de la sociedad, que con conceptos como autoridad o racionalidad, eran quizá insuficientemente indicadas, pero al menos estaban presentes.

Las reflexiones siguientes son una reacción a este diagnóstico de la situación científica. Surgen de la relación entre organización y decisión,[9] pero interpretan esta relación sociológicamente y no sólo desde el punto de vista de la ganancia de racionalidad, e intentan al mismo tiempo incluir perspectivas teóricas societales en una interpretación teórica organizacional viable.[10]

---

9. También la doctrina económica de la empresa ve exactamente aquí la posibilidad de una síntesis integradora, véase Heinen, *op. cit.*

10. Ambiciones de esta especie son representadas hoy en día especialmente por autores que tienen su teoría de la sociedad ya lista: por marxistas. Véase p. e. Paul Goldman y Donald R. Van Houten, «Managerial Strategies and the Worker: A Marxist Analysis of Bureaucracy», *Sociological Quarterly*, 18 (1977), pp. 108-125. Como alternativa surgen principios teóricos que, sin servirse de una teoría elaborada de la sociedad, parten como antes de sistemas organizacionales, como sistemas de referencia pero que, *a partir de allí*, se preguntan por dependencias y expresiones societales, históricas culturalmente divergentes. Así el muy interesante

II

Como punto de partida de reflexión, debe ponerse en claro en qué sentido aplican los análisis siguientes el concepto de decisión. Por *decidir* se piensa normalmente en un proceso de reflexión que sirve de preparación para una acción que ejecutará la decisión. Esto nos llevaría a la suposición de una congruencia entre decisión y acción, según la cual cada acción requiere de una decisión y a la inversa cada decisión, de su acción ejecutora. Una construcción común del concepto como ésta es, por varias razones, inadecuada, tanto para análisis teóricos de la organización, como para los análisis teóricos de la decisión, así como también para los análisis sociológicos.[11] Es ante todo inconveniente porque precisamen-

---

aporte de Sabine Kudera, «Organisationsstrukturen und Gesellschaftsstrukturen: Thesen zu einer gesellschaftsbezogenen Reorientierung der Organisationssoziologie», *Soziale Welt*, 28 (1977), pp. 17-38. Las reflexiones siguientes también se limitan en esta perspectiva (véase especialmente el capítulo VIII). Solamente debe tenerse claro que con esto las suposiciones sobre la estructura de la sociedad se incluyen, por lo tanto, sin teoría, es decir, sólo descriptivamente, sólo históricamente.

11. En forma similar Werner Langenheder, *Theorie menschlicher Entscheidungshandlungen*, Stuttgart, 1975, pp. 35 ss.; en todo caso, con una evaluación diferente del peso cuantitativo de la proporción de acciones de decisión.

te a través de la organización se diferencian complejos de decisión a los que les falta una correlación de punto por punto en acciones. Sugeriría, por lo demás, para el análisis sociológico, un grado muy alto de reflexión y de racionalidad en el actuar normal.

Las decisiones se diferencian de las acciones por un punto distinto de relación de su identificación y por una forma diferente de enfrentar la contingencia. Para conocer la acción basta la imputación a un portador, que no necesitaría actuar así, que —en cierto sentido— pone a disposición la limitación de su variedad.[12] A diferencia de las acciones, que han de ser consideradas como dadas o esperadas en su desarrollo típico, las decisiones no tienen su identidad en el desarrollo de un acontecer determinado, sino en la elección entre varias posibilidades (alternativas), que sólo se documenta en la alternativa elegida (pero que no consiste en la alternativa elegida). Hasta ahí está claro.[13] Usualmente, no se analiza mayormente lo que significa *elección* (*choice*), o se interpreta como un tipo de acción. Aquí se llega, sin embargo, a una clasificación más exacta. En primer lugar, tiene que ser válido como *alternativa* de todo lo que hubiera podido ser decisión.[14] Por el concepto de alternativa resulta esencial que ella no puede ser valorada inmanentemente, es decir como si ella misma ya fuera la decisión, o conducente a la decisión.[15]

---

12. Véase además Niklas Luhmann, «Interpenetration: Zum Verhältnis personaler und sozialer Systeme», *Zeitschrift für Soziologie*, 6 (1977), pp. 62-76.

13. La doctrina económica de la empresa determina también así su concepto básico. Véanse los artículos «Entscheidung» (Oskar Grün) y «Entscheidungsprozesse» (Eberhard Witte) en el *Handwörterbuch der Organisation*, Stuttgart, 1969, pp. 474-484 y 498-506. Esta construcción conceptual supone también un interés teórico en la libertad de decisión. Véase Harald Ofstad, *An Inquiry into the Freedom of Decision*, Oslo-Londres, 1961, pp. 15 ss.

14. La determinación deja conscientemente abierto, *para quién* es algo alternativo. Por otra parte no se discute —incluso en la literatura— sí y cómo puede asegurarse la visión total sobre alternativas. Véanse Lars Bergström, *The Alternatives and Consequences of Actions: An Essay of Certain Fundamental Notions in Teleological Ethics*, Estocolmo, 1966; Jürgen Rödig, *Die Denkform der Alternative in der Jurisprudenz*, Berlín-Heidelberg-Nueva York, 1969.

15. También Norbert Szyperski y Udo Winand, *Entscheidungstheorie: Eine*

Las alternativas se obtienen mediante el retiro de valoraciones o puntos de comparación, por abstracción funcional, y su existencia hace, por lo mismo, necesaria una decisión. Ya que, sin embargo, *una* de las alternativas debe ser distinguida por la decisión (de lo contrario no sería decisión), cada decisión tiene una *doble unidad*, es decir: 1) la *relación de la diferencia* de las alternativas y 2) la misma *alternativa escogida*. La decisión es ejecutada como sustitución de una unidad por la otra, como sustitución de 2) por 1). Esta sustitución sólo se puede pensar temporalmente, como una sucesión. Sin embargo, su temporalidad no es solamente una diferencia de posición en el tiempo de manera que se dé una unidad antes y la otra después. Antes bien, mediante la decisión, es traspasada la unidad de la diferencia de alternativas a la alternativa escogida, de tal manera que en el resultado de la decisión permanece como historia y contingencia, aparece y es constatada como tal. En este sentido puede describirse el decidir como *converting uncertainty to risk*.[16]

De acuerdo con esto, algunas decisiones difíciles no corresponden a la forma de una comparación racional entre puntos de vista trascendentes que permiten una ordenación de las alternativas y recomiendan la mejor para ser adoptada sin riesgo. Antes bien, se escoge previamente —después de una evaluación provisional del ámbito de decisión— una

---

Einführung unter besonderer Berücksichtigung spieltheoretischer Konzepte, Stuttgart, 1974, p. 41.

16. Una concisa formulación para el estrecho contexto del decidir innovador en Donald A. Schon, *Technology and Change*, Nueva York, 1967, p. 25.

Los conceptos de *inseguridad* y *riesgo* no se definen aquí en forma de teoría de información con vistas a distribuciones de probabilidad *antes de la decisión* (como una difundida utilización idiomática en relación con Frank H. Knight, *Risk, Uncertainty and Profit*, 2.ª ed., Boston, 1933. Véase además *Lexikon zur Soziologie*, Opladen, 1973, p. 169), sino en vistas a la diferencia que causa el *decidir mismo* (y la que naturalmente puede ser anticipada la decisión). La doctrina económica de la empresa se ha preocupado además de aplicar prácticamente el concepto teórico de información de dos etapas y prioriza la definición de riesgo mediante el peligro de pérdida, que se corre cuando se decide. Véase Peter U. Kupsch, *Das Risiko im Entscheidungsprozess*, Wiesbaden, 1973, pp. 26 ss. con indicaciones de una discusión más completa.

de las alternativas como *confirmation candidate*, se le hace avanzar a un procedimiento de prueba más serio y, si pasa la prueba con éxito, es aceptada.[17] Es tratada, por lo tanto, como si ella sola se hiciera evaluar. Decidir es entonces ver y probar, si una de las alternativas en examen resiste el riesgo de ser sólo una alternativa. Veremos aún que la comunicación social obliga a enviar una sola alternativa como portadora del riesgo, y podemos suponer desde allí que un sujeto de decisión único también se comportará así, si debe comunicarse consigo mismo sobre su decisión.

A diferencia de las simples acciones, las decisiones *tematizan* su propia contingencia y logran unidad por el hecho de que, *no obstante*, se definen de forma clara. Lo que actúa como unidad de la decisión (y en organizaciones, como elemento del sistema) es por lo tanto la *relación ajustada entre alternativas*. La identidad de un acto de decisión no se perfila, consecuentemente, sólo en la alternativa elegida, sino también contra el horizonte de otras posibilidades de entre las cuales aquélla ha sido preferida. De allí que cambie una decisión su calidad aun sin que haya cambios en el desarrollo por ella iniciado, cuando una alternativa olvidada o pasada por alto, surge repentinamente y debe ser posteriormente interpretada.

Las decisiones son, por lo tanto —lo que es resultado de la tematización de la contingencia— mucho más sensibles al contexto que las acciones. Por eso son también menos estables, es decir, más afectables por el correr del tiempo, porque aun cuando la alternativa elegida y el actuar se fijan según la decisión, no es menos cierto que puede ser nueva-

---

17. Peer O. Soelberg, «Unprogrammed Decision Making», *Industrial Management Review*, 8 (1966/67), Cuaderno 2, pp. 19-29. Véanse además las constataciones sobre la conducta de proposición de los subordinados en Martin Irle, *Macht und Entscheidungen in Organisationen: Studie gegen das Linie-Stab-Prinzip*, Francfort, 1971, o en E. Eugene Carter, «Project Evaluations and Firm Decisions», *The Journal of Management Studies* (1971), pp. 253-279; sobre la conducta de decisión de los jueces en la reducción de un continuo de alternativas, véase Rüdiger Lautmann, *Justiz - die stille Gewalt*, Francfort, 1972, especialmente pp. 121 ss.

mente variada la constelación de alternativas y con eso desidentificada la decisión y cambiada de contexto. Naturalmente, esto también es posible en las acciones, pero sólo si posteriormente son, con mayor o menor propiedad, interpretadas como decisiones. Se piensa prototípicamente en interrogatorios de sospechosos o de testigos que buscan tener en cuenta la necesidad de decisión de las organizaciones judiciales y que para este fin deben producir una realidad que parezca como si todo el comportamiento relevante hubiera sido decidido.[18]

Con este concepto se abstrae, en primer lugar, la decisión de todas las *cosas relacionadas con* ella, y con eso, de todas las variables organizacionales. Una decisión puede existir, aun cuando la elección sea impuesta o haya sido influenciada por otras decisiones. También el actuar completamente rutinario puede ser comprendido como repetición de una decisión ya adoptada, como repetición con un motivo dado en un momento determinado. Se hace nuevamente notorio que se trataba de una decisión en las desviaciones, errores y omisiones. Es de importancia secundaria si las alternativas de una situación de decisión y la preferencia se encuentran estructuradas sobre causas (condiciones) o sobre fines, o si sólo se hacen conscientes en vistas a otras posiciones (otras competencias, otros asideros) en el sistema. De mayor importancia que todos los refinamientos analíticos posteriores es el entendimiento de que nunca, tampoco en organizaciones, podrá ser reducido nuevamente a decisiones todo el flujo concreto de comportamientos de la vida cotidiana con sus múltiples referencias de sentido, sus motivos recrudecientes y sus irritaciones constantemente cambiantes.[19] La denota-

18. Aquí es interesante de leer: Aaron V. Cicourel, *The Social Organization of Juvenile Justice*, Nueva York, 1968. Véase además Aaron Cicourel y John I. Kitsuse, *The Educational Decision-Makers*, Indianápolis-Nueva York, 1963.

19. Esto ya fue utilizado por Ferdinand Tönnies contra la tesis de Max Weber. Toda explicación comprensiva de la acción debería salir ante todo de la diferencia de fin y medio. Véase «Zweck und Mittel im sozialen Leben», en *Erinnerungsgabe für Max Weber*, tomo I, Múnich-Leipzig, 1923, pp. 235-270.

ción de determinados puntos culminantes del comportamiento como decisiones —el maestro da un trabajo para la casa; se interrumpe la reparación de la máquina porque en pocos minutos termina el horario de trabajo; el jefe del departamento devuelve un informe para ser corregido— simboliza la relación del comportamiento con decisiones. Se perciben además algunas predecisiones y algunas posibilidades del comportamiento incorporado. En la estilización en cuanto decisión se insinúan relaciones más complejas que en la menos prominente relación de sentido del comportamiento. Esto exige la presentación de unidad en la multiplicidad de posibilidades y, para formularlo crasamente, la simbolización de la arbitrariedad —sea propia o ajena. Sin embargo, tales puntos de decisión fácticamente son sólo luces que iluminan parcialmente el interminable proceso en desarrollo de la determinación del comportamiento, que deslumbran y distraen, que dejan mucho en la oscuridad, y que precisamente a través del deslumbramiento dificultan el examen. ¿Con quién se había enojado el maestro cuando decidió dar la tarea? ¿Cómo se había tratado la reparación de la máquina que pudo ser interrumpida exactamente minutos antes del fin de la jornada? ¿Sabía el jefe de departamento —o era ésa su intención— que el informe debido a la incorporación de las correcciones exigidas se iba a demorar tanto que ya alcanzaría ciertos plazos, y con ello iba a perder oportunidad? Puede ser, después de todo, que mucho de lo que pasó haya sido también decisión, pero que no es evidente como tal. Y asimismo a la inversa pueden darse situaciones en las cuales la decisión se impone, y en que es conveniente o incluso indispensable reconstruir como decisión algo de lo que ha pasado. Con esto se presenta la pregunta: ¿por quién y para quién?

III

En este sentido, las decisiones son sucesos que se tematizan a sí mismos como contingentes. Los sistemas organizacionales son sistemas sociales constituidos por decisiones y que atan decisiones mutuamente entre sí. El contenido teórico de esta afirmación resulta de un problema más general: el problema de la complejidad sistémica. Debo, por lo tanto, antes de volver a los análisis teórico-organizacionales, presentar, luego del concepto de decisión, el concepto de *complejidad.*[20]

Se puede caracterizar un sistema como complejo cuando es tan grande, es decir, cuando incluye tantos elementos, que ya no puede ser combinado cada elemento con cada uno de los otros, sino que las relaciones deben producirse *selectivamente*. Reflexiones matemáticas sencillas indican que un aumento aritmético del número de elementos hace aumentar en forma geométrica (según la fórmula $N^2-N / 2$) el

---

20. Para los supuestos conceptuales véanse además Niklas Luhmann, «Komplexität», en N. Luhmann, *Soziologische Aufklärung*, tomo 2, Opladen, 1975, pp. 204-220; N. Luhmann, *Komplexität, Handwörterbuch der Organisation*, 2.ª ed., Stuttgart, 1980, pp. 1.064-1.070.

número de las posibles relaciones entre ellos[21] y así con las limitaciones de capacidad dadas en la realidad, *se impone* rápidamente la *selectividad interna*.[22] Los elementos ya no están entonces determinados sólo por su número y por su característica común (por ejemplo: átomos, células, acciones), sino además de eso, calificados diferencialmente de acuerdo con la relación en que se encuentran con respecto de los elementos del sistema.

Si por el aumento del tamaño del sistema se hace muy bajo el potencial para relacionarse internamente, se ofrece además recurrir al *tiempo*, para relacionar elementos indirectamente entre sí —si no simultáneamente— en forma sucesiva y eventualmente por aplazamientos de tiempo. Un sistema que realiza esta posibilidad debe temporalizar su pauta de complejidad. Para lograr el orden en la sucesión, debe descomponer su pauta de complejidad en la dimensión temporal, es decir, definir los elementos como sucesos relativos a puntos en el tiempo, prever las relaciones como procesos y construir estructuras que puedan mantener constantes por un tiempo suficientemente largo los supuestos para la continuidad de los procesos.[23] Con la temporalización de la complejidad pueden aumentarse considerablemente las posibilidades de selección internas (y con eso también frente al entorno). Sin embargo, este expediente

---

21. V.A. Graicunas, «Relationship in Organization», en Luther Gulick y Lyndall Urwick (eds.), *Papers on the Science of Administration*, Nueva York, 1937, pp. 181-187.

22. La conocida fórmula de Spencer al respecto decía: «Increase of mass is habitually accompanied by increase of structure» [«El aumento de la masa se encuentra acompañado habitualmente por aumento de estructura». (*N. del T.*)] Véase Herbert Spencer, *Principles of Sociology*, 3.ª ed., Londres-Edinburgo, 1885, tomo I, p. 459 (§ 228).

23. Para una teoría psicológica que se aproxima a esas ideas, véanse Floyd H. Allport, «An Event-System Theory of Collective Action: With Illustrations From Economic and Political Phenomena and the Production of War», *The Journal of Social Psychology*, 11 (1940), pp. 417-445; Floyd H. Allport, «The Structuring of Events: Outline of a General Theory with Applications to Psychology», *The Psychological Review*, 61 (1954), pp. 281-303; Floyd H. Allport, «A Theory of Enestruence», *American Psychologist*, 22 (1967), pp. 1-24.

supone pautas de relación internas al sistema que sean suficientemente elásticas. Un sistema tal debe ante todo disponer de excesos de posibilidades estructuralmente fijos, a los cuales él pueda inhibir y desencadenar en situaciones determinadas de acuerdo con ciertas constelaciones. Un sistema sólo puede disponer de tiempo pasando por la represión de las posibilidades propias.

Donde se ha alcanzado, en este sentido, selectividad interna y temporalización de la complejidad, ya no puede basarse un sistema en su relación con el entorno, sobre relaciones sencillas punto por punto entre estados del sistema y estados del entorno. El sistema produce sucesos internos que no tienen correspondencia en el entorno y esto, aunque el sistema es menos complejo que el entorno, es decir, aunque debe actuar «económicamente» con sus propias actividades. Utiliza rodeos internos y reacciones indirectas, pero debe escogerlas en su relación con el entrono bajo fuertes limitaciones y ante todo, bajo la escasez de tiempo.

La selectividad y (dado el caso) la temporalización, pretenden, por consiguiente, condiciones de forma según las cuales pueden los sistemas complejos constituir y calificar elementos. El proceso de constitución se desarrolla en los sistemas y permanece relativo al sistema en sus resultados. Lo que en un sistema funciona como elemento no reducible —como átomo, como célula, como impulso nervioso, como acto, como decisión— puede aparecer en otro sistema, o para otro sistema como un ordenamiento altamente complejo. Ser elemento no es por lo tanto un predicado ontológico, sino una función. En el proceso global de la evolución se definen diferentes niveles de ordenamiento (niveles de emergencia), a través de la forma como dicha función es satisfecha, y de como se establece una pauta de complejidad. Los sistemas organizacionales surgen en el contexto más general (y desde un punto de vista evolutivo, anterior) de los sistemas societales, en la medida en que resulta construir sistemas sociales sobre la base de decisiones.

Si se toman en consideración estas condiciones sistémi-

cas, no se puede ya sencillamente caracterizar el sentido de las decisiones que se toman en las organizaciones sólo con el simple concepto de decisión como elección de alternativas. Se agregan al juego otras características relacionadas con la función de ser elemento y que dirigirán nuestros análisis siguientes.

Si partimos de las tres características: elemento, selectividad y temporalidad, es necesario considerar las siguientes exigencias de sentido:

1) Las decisiones han de tener la pretención de *permanecer una unidad*, a pesar de la descomponibilidad posterior y, por decirlo así, por encima de una realidad profunda mucho más compleja. Deben ofrecerse como unidad para una posterior aplicación (o como veremos más adelante, fingirse tales), con el objeto de poder ser, a este nivel de agregación, premisas para otras decisiones.

2) Las decisiones deben *cotematizar la selectividad de su relación con otras decisiones*. Esto han de hacerlo entonces con una perspectiva doble de selección: eligen no sólo una de varias alternativas, sino que hacen esto en vistas a que, a través de ello, éstas producen o impiden relaciones con otras decisiones. Un estudiante es aceptado por un instituto superior (y no rechazado), y así se dirige en qué sistema qué necesidades posteriores de decisión han de surgir. Esta relación de las alternativas reales con el conjunto de decisiones es la que determina ante todo el decidir organizado y lo hace problemático. Frente a lo anterior es una cuestión secundaria si intervienen además criterios de racionalidad o programas de decisión y si constituye una diferencia si los hay o no.

3) Las decisiones en cuanto sucesos fijados a puntos del tiempo y *pasajeros* deben *tomar y reflejar una función que ate al tiempo*.[24] La función del decidir que ata al tiempo corres-

---

24. En algunos casos la decisión se define precisamente como un compromiso temporal. Véase como ejemplo Henry Mintzberg, Duru Rasinghani y André Thé-

ponde con el hecho de que no haya un futuro objetivo (que funcione como objetivo), de tal forma que el futuro sólo puede entrar en función en cuanto diferencia con el pasado. Las decisiones sólo pueden, en consecuencia, ser suceso en cada uno de sus presentes cuando expresan una diferencia de pasado y futuro, pero ellas continúan como diferencia y hacen su aporte constantemente trasmisible, al menos por un tiempo.[25] A pesar de ser pasajeras deben ser utilizables como premisas al decidir posterior, y por lo tanto determinar qué determinaciones de sentido están cofijadas y dónde se encuentran los puntos críticos en los cuales se plantea el decidir posterior en contradicción con el decidir anterior. Tan sólo esta función de unión temporal es la que permite distinguir en el desarrollo posterior entre continuidad y discontinuidad. También esta función de la unión temporal yace bajo la cuestión normalmente tenida en cuenta de si las burocracias son demasiado conservadoras y no suficientemente proclives a la innovación. Para poder decidir en uno u otro sentido, deben antes producir un sentido que, ante todo, pueda continuar.

---

roê, «The Structure of "unstructured" Decision Processes», *Administrative Science Quarterly*, 21 (1976), pp. 246-275 (246): «This paper defines a *decision* as a specific commitment to action (usually a commitment of resources...». [«Este artículo define una *decisión* como un compromiso específico a la acción normalmente un compromiso de recursos...» (*N. del T.*)]

25. G.L.S. Schackle, *Decision, Order and Time in Human Affairs*, Cambridge, Inglaterra, 1961, p. 3, formula: «Decision is a cut between past and future, an introduction of an essentially new strand into the emerging pattern of history». [«La decisión es un corte entre el pasado y el futuro, la introducción de una veta esencialmente nueva en el modelo emergente de la historia.» (*N. del T.*)]

IV

Una teoría de decisión que se desarrolla en unión al concepto de complejidad acentúa el carácter *selectivo* de las relaciones entre decisiones. Deja así abierto en qué medida estas relaciones y su carácter selectivo llegan a ser contenido de decisión. La teoría clásica del decidir racional, a la inversa, partía del contenido de la decisión y lo explicaba como relación entre *fin y medio*.[26] La diferencia de estos puntos de partida da distintos enfoques al problema de racionalidad y necesita por lo tanto de algunas aclaraciones explicativas.

Originalmente se concebía la relación entre medio y fin, con referencia a la relación causal, como relación entre efectos (valorados) y causas, y esta interpretación domina aún hoy la utilización del término. Sin embargo, en la medida en que también los fines pueden ser vistos como consecuencia de una elección y, por lo tanto, como decisión, se

26. Como aún hoy lo explican las teorías formales de la estructura de las decisiones, aunque ahora parece trasladarse el punto de interés al análisis de sistemas de metas. Véase p. e. Klaus Chmielewicz, «Die Formalstruktur der Entscheidung», *Zeitschrift für Betriebwirtschaft*, 40 (1970), pp. 239-268.

posterga el planteamiento del problema. Deben preverse entonces en una organización decisiones sobre fines y decisiones sobre medios, y coordinarse unas con otras. La relación entre medio y fin es un caso de unión de decisiones entre otros.

Esto conduce al entendimiento de que hay muchos otros conjuntos de decisiones que no son puestos en la forma de una relación entre medio y fin, que sin embargo funcionan y que, bajo el punto de vista de la racionalidad del sistema, pueden ser más importantes que la relaciones entre medio y fin como quiera que se las racionalice. Las decisiones se limitan mutuamente, se preparan recíprocamente, se presionan y descargan unas a otras, sin que todo esto pueda ser conceptualizado como relación entre medio y fin. Por esta razón se reemplaza el concepto de fin por el concepto más general de las *premisas de decisión.*

La concepción misma de la relación entre medio y fin cambia además en la medida en que puede ser conceptualizada como relación de decisión (no debe negarse que, junto a ello, pueda haber una comprensión instrumental, tal como antes). La esquematización de conjuntos de decisiones según medio y fin significa ahora, ante todo, que son necesarias (al menos) *dos* decisiones, que no puede ser reducidas a una sola decisión, porque no se puede cambiar al mismo tiempo medio y fin, sino que cada uno de ellos sólo puede variar en relación con el otro que permanece inalterado. La *simultaneidad* de *una* decisión con *una* acción se reduce a una distancia temporal, a una sucesión. Con esto gana la decisión correspondientemente sucesiva las ventajas de un marco ya establecido, y con eso, sus alternativas y su carácter en cuanto decisión. Toda racionalidad se convierte en racionalidad de conexión —puede, por consiguiente, variar los fines en vistas a medios dados, o los medios en vistas a fines dados. La racionalidad no se asegura ni a través de una decisión primera, ni de una decisión última. Ella debe relacionar sus criterios a la no coincidencia de las decisiones, a la relación temporal.

Los criterios clásicos de racionalidad se referían a la relación entre medio y fin y definían en esa perspectiva sus exigencias de optimización. La teoría de la organización se ha atenido hasta el momento predominantemente a esta idea. En esta perspectiva se ha descubierto entonces, la complejidad, la cual ha sido conceptualizada como dificultad del decidir.[27] La complejidad impone frente a barreras de la capacidad cognitiva y frente a límites de costos de tiempo, la limitación de las exigencias de racionalidad —pero siempre en vistas a la relación entre fines y medios. La idea de que la relación entre fin y medio pudiera llegar a ser contenido de decisión es, por decirlo así, obligada a retirarse; es obligada además a pensar una relación de descarga entre decisiones que logre antes los supuestos para buscar un ordenamiento racional de medios y fines en decisiones aisladas.

Llegados a este punto, se hace recomendable un cambio de perspectiva y el paso al concepto anteriormente reseñado: la complejidad se constituye en los sistemas organizacionales como la relación entre decisiones. Estas relaciones son el primer contenido de la decisión.[28] Es decir, se decide porque se ha decidido o para que se decida. Las decisiones se califican recíprocamente, definen situaciones unas para otras. Los aspectos cognitivos y motivacionales del proceso de decisión se determinan en forma puramente fáctica, ante todo mediante el hecho de que las decisiones funcionan unas para con otras mutuamente como premisas de decisión. Para esto basta una facticidad de la suposición. Por regla general no es posible ni tiene sentido conceptualizar a las predecisiones como medios para la propia decisión (no se las puede variar, pues entonces debería tomarlas el mismo

27. Véase James G. March y Herbert A. Simon, *Organizations*, Nueva York, 1958, especialmente pp. 137 ss.

28. Con ello se aprovecha y se utiliza teóricamente lo que hace tiempo se había dicho: que en las organizaciones no se adopta ninguna decisión sin tener en vista otras decisiones. Véase James L. McCamy, «Analysis of the Process of Decision-Making», *Public Administration Review*, 7 (1947), pp. 41-48.

sujeto de la decisión), y tampoco es el fin correspondiente de esta decisión propia la decisión siguiente o la limitación de su campo de alternativas provocada por la decisión propia. A pesar de esto, se deja determinar el proceso de selección consciente que se produce en las organizaciones por consideraciones de ese estilo con respecto de otras decisiones. De esta forma, se integra en la decisión la historicidad, la experiencia anterior de conflictos, la evaluación de poder o la ambición previa.[29] Hay una especie de primacía de las orientaciones social y de tiempo frente a la racionalidad real entre medio y fin. Esta situación real es condición de cualquier cálculo de racionalidad real, pero por esto mismo ya no se deja someter a este cálculo. Tiene su propia clase de racionalidad sistémica en el hecho de que permite, donde sea necesario para las relaciones con el entorno, la racionalidad entre medio y fin.[30] Pero no se puede conceptualizar ni poner en práctica el sistema organizacional mismo como medio para sus fines.

En lugar de tratar la complejidad sólo como resistencia, sólo como transparencia insuficiente y como obstáculo del decidir racional, ella es, según esta concepción, la condición para que puedan aparecer los sucesos como decisiones se-

---

29. Este punto de vista es recalcado en el marco de un estudio de casos por Andrew M. Pettigrew, *The Politics of Organizational Decision-Making*, Londres-Assen, 1973. La consecuencia característica de esta transformación de la racionalidad real mediante conjuntos de decisión temporales y sociales es que ya no es casi posible dirigir individualmente las exigencias de racionalidad: «...an adequate theory of organizational decision-making must assume that decisions are made not by individuals or by role occupant, but via processes that are affected by properties of the unit or units in which the decision is to be made» (Pettigrew, *op. cit.* p. 196). [«Una teoría adecuada de la toma de decisiones organizacional debe suponer que las decisiones no son adoptadas por individuos ni por ocupantes de roles, sino por medio de procesos que son afectados por propiedades de la unidad o unidades en las que ha de tomarse la decisión.» (*N. del T.*)]

30. En primer plano resaltaba la relación de la complejidad organizada con el medio: Niklas Luhmann, *Zweckbegriff und Systemrationalität: Über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen*, Tubinga, 1968, reimpresión Francfort, 1973. En el presente contexto nos limitamos a un análisis de problemas internos al sistema resultantes de la complejidad sistémica.

lectivas y para que puedan ser utilizados como elementos para construcciones de sistema. En las situaciones de decisión así estructuralmente impuestas, pueden entonces ser incluidos esquemas de racionalidad. Esto significa entonces, que los elementos por relacionar (decisiones) deben ser a su vez presentados como relaciones, por ejemplo como relación entre medio y fin o incluso como relación (óptima) entre varias relaciones posibles entre medios y fin, pero también posiblemente como relación entre principio (regla) y caso, o como relación entre condición desencadenante y acción desencadenada. Pueden entonces hacerse probables estados del sistema en los cuales sólo pueden ser incluidas las decisiones en el modo de una unión oficial, cuando pueden presentarse como racionales (en uno u otro sentido) y cuando pueden externarse los problemas, las fuentes de error, o las consecuencias no deseadas.

La tesis de que los sistemas constituyen el nivel de emergencia sobre el cual ellos se basan en sus elementos, tiene consecuencias de muy grande alcance. Lo que funciona como elemento no es por lo tanto un elemento de constitución naturalmente disponible, sino un artefacto del sistema mismo, condición de su posibilidad, que él mismo posibilita. Ante todo, sin embargo, indica el nivel de emergencia aquel nivel de constitución de elementos que el sistema no puede dejar de lado, sin desaparecer como orden de un tipo determinado. Los sistemas no pueden deshacer y recombinar posteriormente los elementos sobre los que se basan, de acuerdo con su tipo de ordenación; no pueden por ejemplo, descomponer las decisiones en motivos, o en impulsos nerviosos para nuevamente combinarlos a este nivel. Cada analítica propia permanece consignada a los elementos típicos del sistema. Las organizaciones pueden en consecuencia, descomponer las decisiones sólo en forma tal que se descompongan en decisiones; ellas pueden mejorar las decisiones sólo de manera que sean mejoradas por decisiones. En las organizaciones sólo se puede conseguir una *mayor profundidad en la comprensión de la realidad* mediante el *au-*

mento del número de decisiones, ya que esto se debe dar a través de decisiones. Mejoría quiere decir crecimiento. Pero crecimiento significa a su vez, aumento de la complejidad e intensificación de la selectividad en la asociación de los elementos.

V

Si se piensa con mayor precisión, una primera y sencilla consecuencia de esta concepción teórica tiene un significado trascendental para temas actuales. Se refiere a la *racionalización* y a la *democratización* en cuanto a tendencias normativas de la ciencia de la organización y reduce su problemática a una base común.

La *racionalización* requiere de una descomposición de decisiones en sentido *real*. Un problema de decisión debe ser dividido en pasos únicos que pueden ser ejecutados por sí y que ofrecen alternativas más fácilmente visibles para la decisión. La forma clásica de ordenamiento de este proceso de descomposición era el esquema de medio y fin: se debe preguntar qué medios se necesitan para lograr un fin y luego decidir sobre los medios. En relación con este concepto los sociólogos han criticado los sistemas organizacionales en vistas al desplazamiento de medios y fines: éstos verían sus fines sólo en sus medios y olvidarían el fin para el cual fueron creados.[31] La investigación de la ciencia organizacional,

31. Véase para mayores indicaciones Niklas Luhmann, *Zweckbegriff und Systemrationalität*, reimpresión Francfort, 1973, pp. 273 ss.

estimulada por la técnica computacional, ha desarrollado entretanto conceptos mucho más complejos sobre la descomposición de procesos decisionales, por ejemplo modelos de fases del proceso de decisión[32] o reflexiones sobre la técnica de descomposición de problemas.[33] Hay, por otra parte, extensas investigaciones sobre numerosos ámbitos parciales, como por ejemplo determinación de metas[34] u obtención y elaboración de la información.[35] En relación con el punto de realización, todos los modelos se encargan sin embargo, de identificar decisiones concretas que pueden ser tomadas en consideración en cuanto portadoras de los resultados parciales previstos.[36] La unidad *decisión* no puede ser dejada de lado. Como quiera que ella sea dividida, descompuesta o factorizada: las subunidades deben ser nuevamente decisiones.[37] Serán ahora decisiones: modificar el nivel de exigen-

---

32. La mayor parte de las veces se interpretan precipitadamente las *funciones* que deben ser cumplidas en el proceso de decisión, en el sentido de secuencias necesarias o al menos convenientes. De entre la multitud de proposiciones y reflexiones de construcción de modelos de fases compárese por ejemplo Harold D. Lasswell, *The Decision Process: Seven Categories of Functional Analysis*, College Park Maryland, 1956 (un punto de vista funcional casi puro); R.M. Cyert, E.A. Feigenbaum y J.G. March, *Models in a Behavioral Theory of the Firm*, 4 (1959), pp. 81-95; William J. Gore, «Administrative Decision-Making: Phasen-Theorem und Organisation komplexer Entscheidungsverläufe», *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 20 (1968), pp. 625-647.

33. Compárese por ejemplo Allen Newell y Herbert A. Simon, *Human Problem Solving*, Englewood Cliffs, NJ, 1972, especialmente la palabra *factorización*.

34. Véase sólo Jürgen Hauschildt, *Entscheidungsziele: Zielbildung in innovativen Entscheidungsprozessen: Theoretische Ansätze und empirische Prüfung*, Tubinga, 1977 (especialmente pp. 81 ss.).

35. Aquí por ejemplo: Martin Irle, *Macht und Entscheidungen in Organisationen: Studien gegen das Linie-Stab-Prinzip*, Francfort, 1971; Eberhard Witte, *Das Informationsverhalten in Entscheidungsprozessen*, Tubinga, 1972.

36. Esto queda especialmente claro en la amplia investigación empírica de Witte, *Phasen-Theorem, op. cit.*

37. Esto es también especialmente válido para modelos de fases del proceso de decisión, que consideran la *resolución* de la decisión sólo como una fase entre otras. El progreso de las teorías de decisión a las teorías de procesos de decisión fue muy importante: sólo se adecua en cuanto base para reflexiones de racionalización cuando se supone la posibilidad de descomponer el proceso en subdecisiones. Allí (y no solamente en el problema de la linealidad que es retomado una y otra vez en la literatura) veo yo el verdadero problema de estos modelos.

cias del proceso de construcción de metas en una dirección valorativa, o interrumpir momentáneamente la búsqueda de mayores informaciones en vistas a una variable relevante; pero las decisiones son decisiones y se exige adoptarlas, y dado el caso justificarlas, conscientemente como elección entre alternativas conforme a criterios.

Todo esfuerzo de racionalización implica por lo tanto un aumento del número de decisiones y con esto un aumento del tamaño y complejidad del sistema —al menos en el caso en que se conserve la concepción de que una organización debería componerse de decisiones como elementos y no debería derivar en dirección al solo comportamiento. La racionalización es un proceso de crecimiento. Bajo condiciones adecuadas pueden ser traspasadas al computador cantidades inmensas de decisiones. Esto permite tamaños de sistemas antes inimaginables, pero significa, al mismo tiempo, un crecimiento desequilibrado en dirección a procesos de decisión rutinizables. March y Simon han hablado en relación con esto de la *Gresham's law of planning*.[38] En otras palabras, la racionalización produce problemas de estructura que no son racionalizados al mismo tiempo. Para aplicar una fórmula de Durkheim, el sociólogo se interesará ante todo por los problemas no corracionalizados de la racionalización.

Para el segundo ámbito de la ameliorística moderna —para la *democratización*— es válido exactamente lo mismo. Aquí no se trata de la dimensión real de los temas de decisión, sino de su dimensión *social*. Mediante las alternativas de decisión son afectadas en sus intereses diferentes personas, categorías de personas o grupos, en forma positiva o negativa. Ellas pueden por lo tanto estar interesadas en la decisión misma. Además de esto, también las personas no interesadas pueden tener opiniones sobre las decisiones, pueden estar de acuerdo o en desacuerdo, según si la decisión corresponde o no a su ideas. Para que la democracia

---

38. *Op. cit.*, p. 185.

pueda funcionar y seguir el interés común, deben participar los no participantes, es decir, deben crearse participaciones artificiales.[39]

Traducido a la técnica organizacional el postulado de la democratización exige que esta red social de relaciones de la decisión sea a su vez transformada en decisiones. En otras palabras, la democratización significa la descomposición social del decidir en subdecisiones sobre la aprobación o declinación directa o indirecta (representativa) de decisiones. Para esto sirve la forma de organización de los gremios y conferencias, la forma de procedimiento de las elecciones y votaciones, la forma obligatoria del *deber estar* y del *deber codecidir.* La necesidad de organizar la participación produce por su parte necesidad de decisión y provoca, en la resaca de las decisiones que se van presentando, la necesidad de tener opiniones *ad hoc.* Lo que estaba dado por supuesto y lo que debía ser satisfecho, es así producido, en mil formas, y es claro que la cuota de desilusión será mayor que la cuota de satisfacción —supuesto que se decida realmente sobre decisiones ricas en alternativas, es decir, que se organice sobre la base de decisión y que la organización no degenere en simple comportamiento.

Por lo tanto, también la democratización traducida en organización es un principio de crecimiento. La complejidad consecuente dentro de las organizaciones (no pienso en último término en las universidades)[40] ya no puede ser desaten-

---

39. Un problema similar se presenta fuera de los esfuerzos denominados *democratización*, cuando una cantidad de puestos administrativos independientes deben actuar juntos, como por ejemplo, en la cooperación en sistemas diferenciados. También aquí significa la extensión de la participación *social*: el retraso *temporal* y la minimización rápida de las oportunidades de alcanzar realmente algo propuesto. Véase Jeffrey L. Pressman y Aaron Wildavsky, *Implementation: How Great Expectations in Washington are Dashed in Oakland*, Berkely, 1973; Fritz W. Scharpf, Bernd Reissert y Fritz Schnabel, *Politikverflechtung: Theorie und Empirie des kooperativen Föderalismus in der Bundesrepublik*, Kronberg, 1976.

40. De gran interés Dorothy Jennifer Nias, «The Sorcerer's Apprentice: A Case Study of Complexity in Educational Institutions», en Todd R. La Porte (ed.), *Organized Social Complexity: Challenge to Politics and Policy*, Princeton, NJ, 1975, pp. 256-278.

dida. Sólo se deja reducir a decisiones mediante procesos de fuerte selectividad, por ejemplo, mediante el *acuerdo selectivo* en la decisión sobre la preparación de decisiones. La democratización también produce, en cuanto crecimiento, problemas de estructuras no democratizados —y sólo se necesita releer a Robert Michels,[41] para darse cuenta de que esto se sabe desde hace ya bastante tiempo.

Tras las premisas normativas de la racionalización y la democratización pueden confluir en sus premisas normativas y pueden decorarse en su enfrentamiento con ideologías tecnológicas o humanistas. Con la premisa del crecimiento, chocan contra la resistencia de la realidad. En esta situación se encuentra la sociología expuesta al intento de desarrollar simpatías y antipatías en esta lucha de los tecnólogos y humanistas, y de tomar partido; su mayor tarea estaría, sin embargo, en traer a los contendientes al campo de la realidad.[42]

El crecimiento con buena conciencia, el crecimiento bajo perspectivas de mejoría, el crecimiento sin teleología, es decir, sin reglas de detención incluidas, parece ser la salida en la que caen típicamente los sistemas organizacionales, cuando se los critica por su letargo y se les exige mayor eficiencia, mejoras, reformas, innovación o incluso la capacidad constante de innovar, participación o exigencias similares. Hay muchas otras razones para el crecimiento, cuyos efectos a su vez se acumulan; por ejemplo, una fluctuación de las tareas que conduce a un crecimiento de la organización que las entrega. También se podría recordar a Parkinson, y no se debería olvidar la nueva paradoja: las organizaciones (especialmente de servicio público) exigen la contratación de personal porque no lo necesitan y porque ello conduce al desempleo. Todo esto no puede ser analizado adecuadamente

---

41. *Zur Soziologie des Parteiwesens in der modernen Demokratie*, reimpresión de la 2.ª edición, Stuttgart o.J. (1957).

42. Desde otro punto de vista, Niklas Luhmann, «The Future Cannot Begin: Temporal Perspectives in Modern Society», *Social Research*, 43 (1976), pp. 130-152.

en este lugar. Sólo llegamos aquí a una estructura profunda: a la relación de los principios normativos fundamentales de la racionalidad y de la democracia con requisitos de crecimiento, con la casi automática traducción de lo *mejor* en la *mayor cantidad*.

Ambos ideales de la racionalidad y de la democracia que dominan nuestra realidad organizacional —y que además no dominan sólo en forma ideal, sino también fácticamente— se dejan así conceptualizar como reglas de crecimiento, que provocan y justifican el crecimiento. La cantidad, a partir de la calidad, pasa sobre ella y plantea con ello, en el exacto sentido de Hegel los problemas de la *medida*.[43] La falta de medida del crecimiento se transforma a su vez en medida, si se ordena como proceso infinito, es decir si puede temporalizar la forma. Una tal eliminación y vuelta a producir proyectable dialécticamente de la medida no se deja, sin embargo, reconocer por los ojos inmediatistas del sociólogo en la realidad societal del crecimiento organizacional. El crecimiento aparece mucho más como un proceso que elimina determinaciones de forma y el que presenta lo que todavía es posible bajo condiciones aún más estrictamente selectivas, hasta que termina en grandes relaciones, en las que todo sería posible, pero ya no operativo.

Con estos análisis se traslada la acostumbrada crítica de la estructura y praxis burocrática a una crítica de la razón burocrática. Las ideas de la corrección de la ineficiencia burocrática en dirección a la racionalidad y a la democracia aparecen ahora a su vez como fuentes de los problemas y consecuencias del tamaño creciente del sistema. En vistas a esta relación, es necesario sacar las consecuencias y preguntarse: ¿pueden ser obligadas la racionalidad y la democracia a la reflexión y, finalmente, a una renuncia parcial de sí mismas?

---

43. Véase *Wissenschaft von der Logik*, tomo I, 3.ª parte, *Sämtliche Werke*, editados por Georg Lasson, tomo III, Leipzig, 1948, pp. 336 ss.

VI

En más de un sentido, ésta es una cuestión que pertenece al tiempo. Llama la atención el hecho de que en el pensamiento predominante sobre la organización hayan encontrado su idea regulativa, o dicho en forma menos elegante, su principio de vanagloria, la *dimensión real* en la *racionalización*, la *dimensión social* en la *democratización*. La *dimensión temporal* por el contrario permanece vacía y debe presentarse a traición. Al parecer, si desde el punto de vista real y social se formulan ideales, corresponde al tiempo la tarea de representar a la realidad.[44]

---

44. El hecho de que el tiempo resulte el conductor ideal, tiene seguramente razones estructurales societales (y no específicamente de la organización), las que aquí no pueden ser analizadas con el cuidado suficiente. Deben estar estrechamente relacionadas con el paso a la diferenciación primaria funcional del sistema de la sociedad y, a nivel semántico, correlacionado con éste, con la pérdida de la ocupación religiosa de (y con esto las garantías de unidad para) presente y eternidad. El intento provocado a través de esto de idealizar el futuro, no dio buenos resultados, como hoy en día sabemos. Se mantiene la puntualización del presente como diferencia de los modos de tiempo futuro y pasado, con lo que pierde el presente su posibilidad de idealización. Compárese a todo esto Georg Poulet, *Etudes sur le temps humaine*, París, 1950, tomo II, París, 1952; Georg Poulet, *Les métamorphoses du cercle*, París, 1961.

Se sabe de las ideas regulativas que no toman en consideración al tiempo; que dejan completamente fuera de la atención el comienzo, el fin y el *tempo* de los procesos regulados por ellas. Acaso sea ésta la razón de por qué el tiempo precisamente no pueda liberarse de esta forma del tiempo. En todo caso el tiempo limita cada vez más lo que aún es posible.

El tiempo escasea. Se puede hacer uso de la capacidad de la organización de trabajar simultáneamente, pero con eso surgen problemas de coordinación no sólo de tipo real y social, sino también de tipo temporal.[45] Es necesario determinar plazos y fechas en los cuales se reúnan los resultados de los procesos de trabajo o se fijen premisas comunes. Por la dependencia del tiempo surgen nuevas interdependencias, que trasmiten interferencias y errores. La dependencia de fechas deforma las preferencias y metas, porque lo que tiene un plazo fijo debe ser solucionado con urgencia.[46] Ante los plazos la actividad se detiene y se acumula (aun cuando quizás fuera más apropiada otra división temporal de las actividades sobre las secuencias del proceso de decisión.[47] A menudo son los plazos los que aseguran que un asunto reciba atención y no rara vez pasan por sobre la valoración del producto. «I don't want it good, I want it Tuesday», como dice un refrán de los círculos empresariales estadounidenses.[48] Se

---

45. Por ejemplo Eliot D. Chapple y Leonard R. Sayles, *The Measure of Management*, Nueva York, 1961, pp. 39 ss., 55 ss. y repeticiones.

46. Especialmente: Niklas Luhmann, «Die Knappheit der Zeit und die Vordringlichkeit des Befristeten», en N. Luhmann, *Politische Planung: Aufsätse zur Soziologie von Politik und Verwaltung*, Opladen, 1971, pp. 143-164. Sobre la aplicación táctica de plazos para el aumento de las capacidades de decisión Stephen S. Weiner, «Participation, Deadlines, and Choice», en James G. March y Johan P. Olsen, *Ambiguity and Choice in Organizations*, Bergen, 1976, pp. 225-250. La investigación económica empresarial —véase especialmente Rolf Bronner, *Entscheidung unter Zeitdruck: Eine Experimentaluntersuchung zur empirischen Theorie der Unternehmung*, Tubinga, 1973— entrega un cuadro muy parcial de este siempre significativo problema.

47. Véase Witte, *op. cit.* (1968).

48. Citado por Henry Mintzberg, *The Nature of Managerial Work*, Nueva York, 1973, p. 29. El eslogan contrario, desde la perspectiva de los subordinados (en este

bloquean actividades mediante las determinaciones de tiempo de *todavía no* y *ya no*. Se debe esperar, aunque el tiempo es escaso. Los procesos de decisión no terminan, por lo tanto, de acuerdo con su propia lógica cuando han cumplido con los requisitos para su fin, sino antes o después —de acuerdo con la fijación externa de plazos (y uno se pregunta entonces cuál teoría de la decisión tiene así sentido). El problema se agudiza con el aumento de la diferenciación de los sistemas organizacionales, en la medida en que, a pesar de la diferenciación, existen interdependencias; así estrangulan las fechas de las elecciones políticas y los plazos procesales del Estado de derecho a la administración pública con una lógica que no es la suya. El resultado de todo esto es una asociación muy estrecha de conciencia del tiempo y del no poder decidir para todos los ámbitos organizacionales que se encuentran por sobre la ejecución rutinaria.

No sólo la racionalización considera al tiempo de esta forma; también la democratización al ser traspasada a una organización deja correr el tiempo rápidamente y volverse escaso. ¿Cómo puede mantenerse el acuerdo de uno hasta que se haya ganado el acuerdo del otro? y ¿cuánto puede detenerse la satisfacción de los deseos de uno, mientras los otros traman otros nuevos? Las exigencias de tiempo se deslizan tras el sentido de democracia deseado —la aceptación de lo que los hombres realmente piensan, sienten y desean— y presionan al proceso de decisión con la presión de su propio tiempo, que no es coordinable con ningún otro. Incluso las personas aparecen, brillan y se arruinan, de acuerdo con una lógica del tiempo que no puede ser la de su propia vida, madurez ni edad.

La realidad en cuanto tiempo yace en forma peculiar fuera de la racionalidad, fuera de la relación real entre alternativas de decisión. Se deben encontrar, por lo tanto, formas

---

caso especialistas en computación) dice: «if it works it's obsolescent» —citado por Andrew M. Pettigrew, *The Politics of Organizational Decision-making*, Londres-Assen, 1973, p. 77.

de retrotraducción que hagan calculable la pérdida de tiempo, aunque sea inadecuadamente, como por ejemplo en la forma de costos. De la misma forma yace la realidad en cuanto tiempo fuera de la sociabilidad con sus posibilidades de logro de consenso. Se desarrollan, por lo tanto, normas informales que dificultan tomar en consideración el tiempo del otro y que permiten, por falta de tiempo, rechazar o romper contactos. La ausencia por derecho se transforma en la democracia en un símbolo de estatus, hasta la omniausencia de los sujetos de decisiones más altos, que deben estar constantemente de viaje. Si la democracia entonces cuesta demasiado tiempo, aparece bajo aspectos de racionalidad como un lujo (¡que no se podrá permitir mucho tiempo!). Si la racionalidad considera demasiado tiempo, aparece como enajenación del hombre de sus propias posibilidades de relaciones humanas, que deberían estar dedicadas a la *razón*, en un sentido más profundo. El tiempo se venga así, al poner en escena el conflicto de estos dos conflictos, por haber sido excluido del reino de los ideales, haciéndose válido como realidad.

Pero volvamos al ámbito de las realidades organizables y de su teoría y planteemos nuevamente la cuestión de si —y cómo— el tiempo puede llevar la racionalidad y la democracia a la reflexión, especialmente en organizaciones. En el caso en que se quiera registrar lo que hoy existe teórica o prácticamente, resulta la respuesta diferente. En los esfuerzos por la racionalización en el campo del decidir en organizaciones hay claros indicios hacia la reflexión de la complejidad y por la limitación de las exigencias de racionalidad. Estos se han desarrollado a partir de una crítica del principio de optimización, desde el punto de vista de su factibilidad. Siempre se supo, pero hoy se considera con mayor atención, que las optimizaciones sólo son calculables en el marco de limitaciones agudas del problema, que ya absorben ampliamente la carga de decisión. Ante todo, sin embargo, se agrega un argumento de autorreferencia que es interesante como forma de reflexión; la exigencia de que el

proceso de decisión debe calcular sus propios costos (y en eso «límites de crecimiento») y por eso mismo debe detener antes de tiempo la búsqueda de mejores soluciones. Todo término e interrupción está atado a renuncias de racionalidad, cuya propia racionalidad se transforma ahora en problema.

Reflexiones de este tipo han llevado a que la administración empresarial moderna desarrolle la relación de organización y decisión. En comparación con la clásica, presentan a la organización bajo mayores exigencias y a las decisiones bajo menores exigencias e intentan así, fundar la relación entre organización y decisión: ya que para las decisiones no existe una única solución correcta, sino sólo soluciones más o menos satisfactorias al problema, depende entre otros de la organización cómo se decide, y por esta razón, la decisión sobre cuestiones organizacionales puede y debe ver una tarea en asegurar un proceso de decisión que sea, a su vez, no óptimo, pero sí satisfactorio. En esta línea de pensamiento, se incluyen consideraciones sobre los límites cognitivos de la racionalidad.[49] La dirección de la teoría va empíricamente hacia la correlación de los factores que determinan el decidir *ya no óptimo*. La dimensión temporal es considerada —en un primer momento— como comprensión de la necesidad de reglas de detención en procesos de obtención de la información, de indagación de alternativas y controles de error;[50] ante todo, sin embargo, en la comprensión de tales reglas de detención no pueden funcionar neutralmente con respecto del producto y que posiblemente protegen un tipo dado de resultados, como por ejemplo, lo acostumbrado. Con todo esto esta teoría es, desde un punto de vista sociológico, también altamente interesante. Reduce las pretensiones

---

49. Véase arriba, pp. 21-22.

50. Por ejemplo Alan Newell y Herbert A. Simon, *Human Problem Solving*, Englewood Cliffs, NJ, 1972, pp. 124 ss. Estas reglas de detención suponen, además, que la separación según la lógica de la decisión entre análisis y valoración será nuevamente suspendida. Mientras exista esta separación no se puede controlar el aporte de recursos para el proceso de decisión mismo.

de racionalidad y legitima al mismo tiempo reglas de detención metarracionales con sentido para *continuar racionalizando* con costos de información muy altos o con una probabilidad muy pequeña de éxito. La pregunta del sociólogo es, sin embargo, si la resistencia de la realidad no ha detenido ya el proceso de racionalización, mucho antes de que tales reglas de detención hayan hecho efecto.

Si buscamos lo correspondiente en el ámbito de la democratización de organizaciones, nos podemos remitir en un primer momento sólo a una cosa: a los votos. Es cierto que hay, especialmente para el sistema político, una tradición de ideas correctivas elaboradas ante la democratización total, por ejemplo, ideas sobre constituciones representativas, protección legal, protección de minorías, garantías de procedimiento, límites de decisión, etcétera. Hay aquí también conceptos de simplificación que reducen el ideal en relación con la realidad, como las teorías de élite, que reducen el postulado de democracia a una técnica de producción de inseguridad en las élites, es decir a un apoyo del derecho, en el punto de control del poder. Pero, a diferencia del caso de la racionalización, estas teorías y técnicas no han sido aún adaptadas a los sucesos internos de la organización. Los esfuerzos democratizadores encuentran a las organizaciones en cierto modo no preparadas y sin anticipación de consecuencias. Esto debe ser antes experimentado y las primeras reacciones a los intentos de realización parecen, en el ámbito universitario de todas maneras, resultar en forma más bien capitulante. No había sido previsto un aumento tan grande de las cantidades de decisión ni tanta participación *no decisora* en el decidir, ni tanta demora ni tanta nueva invisibilidad. La producción de complejidad resulta claramente más fácil que su reducción.

El postulado de la democratización de organizaciones idealiza el crecimiento en forma incondicional, lo que se hace notar en el hecho de que se supone un interés en la participación, se proclama un derecho a la participación y cada avance en esta dirección se contabiliza como un logro.

La pregunta de si —y por qué— las organizaciones merecen tanta participación permanece fuera de atención. Y de la misma forma, tampoco se plantea la pregunta relacionada de si los individuos realmente buscan la participación o preferirían evitarla y de para quién —y bajo qué circunstancias— tiene sentido la una o la otra opción.[51] Si se toman en consideración estas cuestiones de decisión, ya no puede verse la emancipación del individuo en la cantidad de sus participaciones, sino en la libertad de la disposición sobre participación (sobre *voice* o *exit* en la terminología de Hirschman).[52]

En la teoría normativa de la democracia, que tiende a la comunicación emancipatoria, el tiempo como modo de realización es sencillamente dejado de lado, porque obligaría a interrumpir antes de tiempo el proceso discursivo de búsqueda de razones. Una relación negativa con el tiempo implica, sin embargo, una relación negativa con la realidad; la reflexión puede entonces ser crítica de la realidad sólo a través de quienes (por la razón que sea) tienen tiempo para ello. La resignación que de todos modos crece en las organizaciones (que ya no es operativa) encuentra así una especie de autoconfirmación en la conciencia de vivir en una sociedad erróneamente construida. Con todo eso la vida de trabajo puede ser hecha soportable. Los tres niveles de la construcción del sistema pueden determinarse diferencialmente, pero armónicamente: en relación con la sociedad total uno se encuentra con la crítica; en relación con el sistema organizacional, con la resignación y en el sistema de la interacción entre presentes, con la intimidad y consideración. Una vez que este modelo se ha establecido, se transforman en problema las persona, normas o sucesos exter-

---

51. No ha sido por casualidad que este planteamiento del problema se haya descubierto en el ejemplo de las universidades. Johan O. Olsen, University Governance: «Non-participation as Exclusion of Choice», en James G. March y Johan P. Olsen, *Ambiguity and Choice...*, *op. cit.*, pp. 277-313.

52. Albert O. Hirschman, *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Cambridge, MA, 1970.

nos que contradicen este acuerdo y que perturban la armonía de los niveles. La antigua forma del problema de la perturbación o desviación se impone renovadamente y se puede predecir que los problemas consecuentes de la racionalización y la democratización no pueden ser solucionados racional ni democráticamente, pero en su lugar acaso lo sean efectivamente.

VII

La investigación sociológica no querrá contentarse con perseguir ideales en el camino de su fracaso ni con comentar la catástrofe del crecimiento. Puesto que, en primer lugar, las ideas también tienen una realidad que cambia la realidad (incluso los marxistas conceden esto), las organizaciones se modifican bajo presión de los esfuerzos por la racionalización y la democratización. En segundo lugar, debe ser analizado más exactamente cómo tratan las organizaciones fácticamente la complejidad autoproducida, si no lo hacen en las formas ideales de la racionalidad y de la democracia. Cuando la razón amelioristica misma con sus ideas directrices se transforma en un problema, sólo se puede volver a la realidad y preguntar cómo reacciona ella ante el crecimiento y cómo funciona a pesar de él.

Una idea muy difundida señala que las organizaciones reaccionan a su propio crecimiento con la *burocratización*: con una formalización más aguda de los requisitos de decisión, pérdida de la flexibilidad de los canales de comunicación, departamentalización de intereses y motivos, pérdida de la capacidad de emprender medidas eficaces de arriba hacia abajo, como de abajo hacia arriba, diferenciación con-

flictiva de funciones especiales, dispositivos centrales, controles y equipos de planificación. Tales tesis no han sido claramente comprobadas en la investigación empírica.[53] Además de esto, de acuerdo con su concepción teórica, se encuentran atadas a la idea del aumento de *comunicaciones*. Esto hace plausible suponer que hay que conformarse con reglas más estrictas para la comunicación, mayor pérdida de sentido por la repetición en largas distancias y diversas estaciones intermedias, y luego nuevas instalaciones de control y sus respectivas precauciones defensivas.[54] De todos modos puede ser que un aumento de la cantidad de decisiones en este sentido y con estas consecuencias aumente también la cantidad de comunicación, pero no es necesariamente así. En todo caso, deben separarse analíticamente ambos puntos de vista y se mantiene la cuestión inicial de qué líneas de desarrollo se señalan y qué estrategias organizacionales quedan pendientes, cuando un nivel creciente de requerimientos en sentido real y social hace crecer el número de decisiones.

Una teoría sociológica de la organización debe partir del hecho que las cantidades de decisión no pueden ser aumentadas a voluntad, que las organizaciones no pueden crecer a voluntad. Desde allí debe intentarse comprender con mayor exactitud el proceso de constitución de los elementos del sistema, es decir, comprender cómo construye la complejidad y al mismo tiempo la hace posible de manipulación.

Uno de los pocos autores que se han planteado esta cuestión para el ámbito más general del actuar mismo es Talcott Parsons. Parsons postula explícitamente que los elementos

---

53. P. e. Richard H. Hall, J. Eugene Hall y Norman J. Johnson, «Organizational Size, Complexity, and Formalization», *American Sociological Review*, 32 (1967), pp. 903-912; Frederick L. Campbell y Ronald L. Akers, «Organizational Size, Complexity, and the Administrative Component in Occupational Associations», *The Sociological Quarterly*, 11 (1970), pp. 435-451; S.R. Klatzky, «Relationship of Organizational Size to Complexity and Coordination», *Administrative Science Quarterly*, 15 (1970), pp. 428-438.

54. P. e. Anthony Downs, *Inside Bureaucracy*, Boston, 1967, especialmente pp. 132-166; Marshall W. Meyer, *Theory of Organizational Structure*, Indianápolis, 1977.

sólo pueden ser constituidos en forma relativa al sistema y, correspondientemente, sólo pueden ser conceptualizados en relación con el sistema. La descomposición de lo que en sistemas funciona como *unidad* sería pensable, pero destruiría la condición de emergencia sobre la cual se construye el sistema.[55] A *pesar de esto* él establece el análisis *científico* de los sistemas de acción en los componentes *conceptuales* indispensables del *unit act* con la intención de llegar así a las bases válidas a priori de una teoría de los sistemas de acción, la que, sin embargo, puede tener entonces una relevancia «sólo analítica».[56] La significación de este programa teórico aún no se puede valorar con seguridad debido al rechazo actualmente prevaleciente.[57] En todo caso llama la atención frente a la múltiple crítica a Parsons, que la teoría de la decisión siga a menudo un camino muy similar de descomposición analítica del decidir, pero sin interesarse por las consecuencias epistemológicas de una tal construcción de la teoría en Parsons.[58] La consecuencia es que las afirmaciones ganadas teóricamente deben fijarse en un campo *sólo analítico* y en la teoría, como en el caso de los tipos ideales, se dejan de lado los controles acerca de cuáles de sus resultados pueden entrar como orientaciones reales en la vida diaria. En la teoría de la decisión esto significa que se construyen modelos.

Un segundo punto de partida en la literatura existente adquiere características de teoría de grupos; parte, en otras

55. Véase especialmente, *The Structure of Social Action*, Nueva York, 1937, pp. 43 ss.

56. La presentación de los componentes conceptuales de la acción ha variado en detalles. La estructura típicamente mantenida consiste en: *actor* (*ego*), *social object* (*alter*), *orientation* (del *actor*) y *modality* (del objeto).

57. Aportes importantes son: Harold J. Bershady, *Ideology and Social Knowledge*, Oxford, 1973; Victor M. Lidz, «General Action Analysis: Introduction», en Jan J. Loubser *et al.*, *Explorations in General Theory in Social Science: Essays in Honor of Talcott Parsons*, Nueva York, 1976, tomo I, pp. 124-150.

58. Nuestro argumento anterior en relación con esto era: toda descomposición de decisión (tiene sólo valor analítico o) en realidad debe conducir nuevamente a decisiones como componentes de decisiones, e implica por lo tanto crecimiento.

palabras, de los individuos como unidades.[59] También aquí la cuestión central es cómo, mediante el ingreso de un tercer participante y luego otros más, es llevada a cabo la selectividad que surge de las relaciones sociales. En general se diferencian dos necesidades consecuentes: 1) el cumplimiento categorizante de la selección de relación y 2) la dirección, es decir, el traspaso del problema de selección a uno o más roles. Se pueden aceptar de antemano puntos de vista relevantes que dirijan la elección de relaciones que merecen actualizarse y clasificar a los socios según estos puntos de vista (en forma situativa o general) y se puede determinar un líder cuya función específica sea la reducción de la complejidad del grupo y la coordinación de sus selecciones de comportamiento.

Estas ideas también se pueden trasladar de la teoría de la organización a la teoría del grupo, y de la teoría del individuo a la teoría de la decisión. En las organizaciones de decisiones, donde cada una de las decisiones no pueden coincidir con cada una de las otras, debe haber también categorías y clasificaciones según las cuales en cada acto de decisión se puede reconocer qué otras decisiones deben ser demandadas o impedidas, usadas o temidas, recordadas o causadas. Toda organización necesita una programática, que sirve para esto y que tiene precisamente allí su función (se alcancen o no las circunstancias en ella descritas). Las decisiones directrices de alto rango deben ser ahí mismo reconocibles y, dado el caso, obtenibles. Deben dejar a disposición el efecto de la relación y con eso hacer posible el establecimiento de un modelo de coordinación a pesar de la selectividad.

Se podrían incluir aquí muchas ideas conocidas sobre la burocracia en la línea de formalismo, esquematismo, jerar-

---

59. Compárese como una presentación típica: Fremont A. Shull, Jr., André L. Delbecq y L.L. Cummings, *Organizational Decision Making*, Nueva York, 1970, especialmente pp. 145 ss. Básico para el planteamiento del problema es el capítulo «Die quantitative Bestimmheit der Gruppe», en Georg Simmel, *Soziologie: Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung*, 2.ª ed., Múnich-Leipzig, 1922, pp. 32-100.

quía. La vuelta a la decisión como elemento último de la relación organizatoria abre, sin embargo, perspectivas que van más allá. Si uno se aplica al problema de la complejidad de los sistemas sociales, se puede mantener y evitar, en el horizonte de problemas, tanto la retirada parsoniana al «realismo analítico», como también la forma de consideración referida al individuo de la teoría de grupos. Las decisiones son tratadas —hasta aquí habíamos llegado antes (Sección III)— como elementos combinatorios de sistemas sociales complejos, cuya *unidad en cuanto elemento* y cuya *contingencia* (es decir, su referencia a alternativas) *son constituidas en el sistema mismo*. El proceso de constitución se encuentra siempre bajo la condición de la complejidad, que él por su parte coproduce, lleva y, dado el caso, aumenta.[60] Tomamos como base de la teoría este proceso de constitución que produce y califica elementos al relacionarlos. En propiedad decide entonces el sistema social organización, pero por lo pronto no como decisión sobre la acción colectiva, sino al hacer necesaria la relación selectiva y al individualizar los puntos de unión de los proceso de responsabilización. Esto hace comprensible que en sistemas organizacionales sólo se llega a decisiones mediante la relación con otras decisiones, que se impone como supuestos. Las decisiones no se dejan comprender como mónadas, ni como fenómenos únicos; se condicionan mutuamente en el sentido de que sin otras decisiones no habría nada que decidir.

Constitución no significa, sin embargo, producción o creación; no quiere decir que todo el volumen de las decisiones que construye el sistema son fácticamente producidas y al mismo tiempo relacionadas. Cada decisión única está más bien constituida dentro de un horizonte de otras decisiones que, a partir de allí, puede ser tratada como algo dado selectivamente relevante. La realidad de estas *otras* decisiones se

---

60. Por lo tanto, solamente para indicarlo una vez más, la fundación de organizaciones supone siempre una alta complejidad social que hace visibles las situaciones de decisión.

garantiza en primer lugar sólo a través de la realidad del *dirigirse conforme a ellas*. El proceso de constitución no provoca, por lo tanto, que *todas* las decisiones sean *decididas*, sino que *cada* decisión *pueda partir de la base* de que todas las decisiones son decididas. Siempre que se impone decidir algo, la decisión conveniente podrá, bajo tales condiciones de constitución, descargarse (y así posibilitarse) mediante la toma en consideración de otras decisiones y, al mismo tiempo, ponerse bajo la presión de ser ella misma una decisión, o bien, en caso de emergencia, de actuar como tal. De allí que, desde cualquier decisión, se vea al sistema como si estuviera formado por decisiones, y, para la supresión de algún nivel especial de constitución del sistema, basta que no se permita ningún otro tipo de identificación y relación de elementos.

Si se acepta esta tesis, se puede comprender que un sistema organizacional establece *mecanismos de amplificación* que hacen más probable (en comparación con las esperanzas casuales o en comparación con el entorno) que se decidirá y que se decidirá interdependientemente.[61]

Postulamos tres mecanismos con esta función. El primero se refiere a una *suposición* de decisiones que cubre espacios vacíos, el segundo se refiere a la *probabilidad* de las decisiones, el tercero al *decidir mismo*. En conjunto son aspectos del proceso de constitución que permite construcciones de sistemas sobre la base de la decisión.

El mecanismo que trataremos primera y básicamente, toma en cuenta la particularidad de que no hay otros elementos, salvo las decisiones, pero que ninguna decisión puede asegurar todas las otras decisiones con las que ella se relaciona y mediante las cuales se constituye su situación. Esto es también válido para la decisiones de la dirección de la organización. La organización debe ser, a pesar de esto, posible. Será posibilitada mediante el hecho de que en cada

61. A propósito evito decir que se decide *racionalmente*.

decisión se suponga que las otras decisiones relacionadas son adoptadas o lo serán como decisiones (es decir, como elección entre alternativas). La teoría de la organización debe ser formulada correspondientemente, con la ayuda de una especie de «reducción fenomenológica»,[62] dejando abierta la pregunta de si las decisiones que son consideradas en la construcción y puesta en marcha de una organización serán ejecutadas realmente como decisiones y en qué medida lo serán.

Las organizaciones son en eso *sistemas sociales* que se permiten *tratar al comportamiento humano*[63] *tal como si fuera un decidir*. La realidad *social* del decidir en organizaciones es interpretada por consiguiente como la sola *aceptación* o *suposición* o *sugestión* de los participantes en el sistema. Naturalmente debe existir un mínimo de realidad psíquicamente fundamentada —como lo suponen todos los efectos de generalización *real assets* (Parsons).[64] Pero la realidad de la organización no se puede comprender como suma de estos hechos, sino que resulta de un proceso selectivo particular del ignorar, olvidar, de la percepción selectiva y sobrevaloración. Aquello, de lo que se parte, es por un lado un resumen y una disminución, y por otro, un complemento fingido que cubre lagunas de una realidad que sirve de base y que sólo en esta forma puede ser utilizada productivamente como supuesto operativo del comportamiento continuo posterior. En ningún

---

62. Para evitar malos entendidos digamos expresamente que este concepto no se emplea aquí en el sentido estricto de la filosofía fenomenológica trascendental, es decir, no se usa en el sentido metódico de Husserl. No nos referimos al nivel filosófico de conocimiento, sino al nivel de la reducción propio del mundo de la vida corriente [*lebensweltlich*, referido a la categoría Husserliana *lebenswelt*, que ha sido traducida al español como «mundo de la vida corriente», véase José Gaos, «La *Lebenswelt* de Husserl», en *Symposium sobre la noción husserliana de la Lebenswelt*, México, 1963, pp. 19-24 (*N. del T.*)] y no una técnica de establecimiento de certezas esenciales más allá de cuestiones existenciales, sino una técnica de reducción de la complejidad en sistemas complejos relativa al punto de partida.

63. Y aquí se adapta sin coerción: elaboración de datos en computadoras.

64. Para el ámbito de los sistemas societales y sus bases psíquico orgánicas, Niklas Luhmann, «Symbiotische Mechanismen», en Ottheim Rammstedt (ed.), *Gewaltverhältnisse und die Ohnmacht der Kritik*, Francfort, 1974, pp. 107-131.

caso es la organización, de acuerdo con esta concepción, tan sólo una ficción de sí misma, sino una suposición impuesta exitosamente al conjunto de sus elementos, con una cobertura suficiente de comportamiento real.

En esta nueva versión del concepto de organización propuesta abstractamente, se deja, en primer lugar, entender que hay un equivalente funcional para el crecimiento, a saber: la (más o menos justificada en la realidad) suposición de las decisiones. En lugar de preocuparse por el aumento del volumen de decisiones a través de la descomposición real o social de los problemas de decisión, se puede suponer que las decisiones correspondientes han sido ya adoptadas o lo serán. Si se aumenta el volumen de decisiones parecen multiplicarse correspondientemente las necesidades de la suposición. Si se descompone democráticamente una decisión de dirección, se debe suponer que cada votante ha decidido, que cada uno de los que lo eligieron ha decidido y que cada decisión de procedimiento es una elección entre alternativas. El sistema puede desarrollarse, en cuanto descomposición, en dirección a una mayor explicación, conciencia y control de los procedimientos, es decir, crecimiento en lugar de sólo suposición; pero, junto con eso, crecerá supuestamente de igual manera la cantidad de las suposiciones. Ellas siguen a la racionalización y a la democratización como su sombra, y pobre del que se vuelva a buscar su sombra.

La suposición de decisiones de otros e incluso propias es un recurso frente a una realidad no suficientemente conocida. No está necesariamente en contradicción con la realidad. Se hace sólo en cierta medida independiente de si un proceso de decisión con elección explícita entre alternativas presentadas ha tenido lugar o bien tendrá o no lugar. La realidad de la organización es proyectada como relación de decisión sobre todos los vacíos, interrupciones causales, perturbaciones e interposiciones irracionales. Es complementada como decisión global *del sistema*, porque esto permite, por una parte, una mayor complejidad de la comprensión del estado de cosas y, por otra, trae consigo descargas. Es posible aplicar en

cualquier lugar de trabajo conceptos y esquemas de programas con alta capacidad de resolución y amplia apertura de alternativas y, al mismo tiempo, suponer que las alternativas son separadas en otro lugar o bien estarán todavía a disposición. El aporte de cada uno se mantiene modesto y constituye un horizonte del autodesaliento, no a través de la proyección de límites inflexibles o imposibilidades, sino mediante la proyección de decisiones de otros lugares. Sería posible una mayor variabilidad, pero sólo si otros hubieran decidido de otra forma a como han decidido, o si decidieran en forma diferente como, según la experiencia, decidirán. Así pueden, en un solo trazo, fundarse la esperanza y la resignación: desde cada lugar un punto de vista diferente, pero en conjunto una mentalidad relativamente unitaria, la cual, por su parte, permite entenderse en la práctica.

Esta unidad está garantizada a través de condiciones de la comunicación mutua a las que no se subordina cuando se sigue un rol de miembro en el sistema. Lo que constituye una organización, no es entonces una regla de la agregación de contenidos en forma de decisión por fijar, como por ejemplo un fin, sino ante todo su proceso de comunicación. Si se permite la exigencia mutua de comportamientos de decisión y si es difícil, en el contexto formal y social de las organizaciones, salirse abiertamente de una tal exigencia, el proceso oficial de comunicación transcurre, típicamente y para casos normales entre las premisas del comportamiento de decisión universal. El comportamiento propio es referido a programas de decisión o a decisiones especiales de otros, en la medida en que cae bajo la presión de la comunicación y de la articulación. Junto con esto, las conexiones con el comportamiento pasado o futuro de otros son puestas abiertamente o mediante implicaciones bajo la premisa de que también han decidido, o bien decidirán y podrían aclarar su decisión con la pregunta de cómo y por qué. De esta forma se extienden en formas que son totalmente atípicas para la vida cotidiana en común, sugestiones de decisión con horizontes de tiempo amplios que abarcan el futuro y el pasado.

Si se quiere acentuar la parte patológica de este procedimiento, se podría caracterizar a las organizaciones como sistemas sociales que padecen de *decisionitis*, la enfermedad de la decisión, y se podría, análogamente a la investigación epidémica, investigar las formas y caminos de esta infección. El fenómeno que es fundamento de la racionalidad no tiene, en todo caso, sólo consecuencias racionales y, de alguna forma, supone un organismo sano que lo resista. Quien no gusta de la semántica de lo patológico, o quien desearía acercarse al estado de cosas sin un perjuicio tan crítico, ni tan enemigo de la burocracia puede, sin cambiar el concepto teórico mismo, recurrir a medios conceptuales más formales. El punto central es que un sistema organizacional sólo puede constituir las unidades elementales por cuya relación este sistema está construido, es decir, las decisiones, en una forma que es adecuada a la complejidad que con esto surge. La decisión es un concepto de interpretación y de reflexión, que funciona en el sistema mismo, y que le permite dejar transcurrir procesos de autosimplificación bajo la cotematización de una mayor complejidad. Aquí no se trata sólo de una minimización del estándar de la racionalidad óptima para el proceso de decisión único en el sentido de los conceptos de la *bounded rationality* y del *satisfying behavior*;[65] más bien, se trata además de la simplificación de la referencia a servicios de otorgamiento de sentido, que pueden ser supuestos como decisiones de otros. La presentación de una decisión expresa como unidad una cantidad de posibilidades aprobadas y negadas. Esto mismo facilita la intervención limitada con la que se pueden constituir y relacionar los elementos del sistema, y con esto se levanta el sistema social organizado sobre la realidad que transcurre fácticamente —no totalmente, pero sí lo suficiente como para que puedan ser establecidas formas de la autodirección, que entonces en la misma forma del *partir de decisiones* vuelven a influenciar la realidad.

---

65. Véase la discusión en las pp. 19 ss.

Este complementar y reforzar la realidad social a través de puentes ficticios constituye relaciones de decisiones al incorporarlas de diferentes formas en el horizonte perceptivo de los procesos de decisión individuales. A este supuesto pueden agregarse los otros dos mecanismos de refuerzo ya señalados, es decir, el esfuerzo de probabilidades escogidas y el decidir sobre decisiones. Estos son parte del proceso general que constituye a la organización sobre la base de elementos de decisión, pues son éstos quienes dan al proceso dirección, límites y capacidad de control.

El *autorrefuerzo de lo probable* requiere situaciones con riesgos de tipo natural o artificialmente provocados, referidos al medio o del propio sistema. Frente a los riesgos no es posible dejar fuera de consideración lo probable, y con el tamaño del riesgo, varía también el grado de probabilidad que exige atención. Frente a los riesgos se hace probable, con otras palabras, que sólo lo que es probable sea tratado como seguro.[66] De esta forma, decisiones sólo probables, cuando implican riesgo, como por ejemplo, cuando pueden significar el fracaso de un proyecto o la renuncia a una relación de pertenencia, pueden ganar en valor de orientación y puede ser motivo de llegar a ellas mediante decisiones, de superarlas o de evitarlas. A través de esta forma del refuerzo reflexivo pueden transformarse incluso probabilidades escasas en premisas de decisión altamente probables. Debe verse además, que en las burocracias varía el umbral de sensibilidad ante los riesgos, es decir, algunas veces sube y otras puede bajar mucho, de

66. Se ha hablado, en relación con la participación en rituales religiosos, del autorrefuerzo de lo probable. Véase Roy A. Rapaport, «Ritual, Sanctity and Cybernetics», *American Anthropologist*, 73 (1971), pp. 59-76 (58 s.). También Anthony F.C. Wallace, *Religion: An Anthropological View*, Nueva York, 1966, esp. pp. 105, 110 ss., 130 ss, 173 ss. En la Edad Media, el cristianismo en cuanto religión confesional debió trasponer este mecanismo al ámbito del código simbólico. Una vez que la fe (*fides*) fue determinada como situación intermedia entre la *scientia* cierta y la sólo probable *opinio* (Tomás de Aquino, *Summa Theologiae* II.II.q.1), había que absorber también, para la aseguración de la fe, mecanismos de autorrefuerzo de lo probable, p. e. mediante la acentuación de la inseguridad de la relación santa.

manera que cambios mínimos en lo cotidiano del trabajo, o cambio del lugar de trabajo, o más trabajo y, ante todo, la no realización, atraso o incluso la no aceleración de promociones, son percibidas como riesgos, que hacen aparecer como aconsejable anticipar firmemente lo posible.

El tercer mecanismo hace *reflexivo al decidir mismo*. Con esto no se quiere decir que se introduzca una mayor toma de consideración o mayor conciencia en el proceso de decisión y tampoco que se hagan más profundas o amplias sus bases de valoración o de información. Tampoco nos referimos al caso que trataremos desde el punto de vista de la planificación; que a través de decisiones se establecen premisas de decisión para otras decisiones.[67] Cuando el decidir se hace reflexivo y con eso se refiere a sí mismo, se establece un segundo nivel de proceso al que constantemente se puede recurrir, para decidir si se va a decidir y cuándo, y qué decisiones se quieren adoptar. El idioma de la burocracia deja reconocer la omnipresencia de una tal reflexividad: se «adoptan decisiones», «conceden aprobaciones», «presentan solicitudes» —o no se hace.

Es característico de un decidir sobre decisiones que, debido a que dirige otras decisiones, es menos formalmente regulado y puede ser manipulado en forma flexible.[68] Con esto se ganan libertades, incluso libertades para mantener o estafar a la organización. Correspondientemente a esto, es aumentada la responsabilidad. Mediante el perfeccionamiento reflexivo del proceso de decisión se transforman también las no-decisiones en decisiones. Se puede tomar la decisión de no decidir y, en algunos casos, se espera no decidir a destiempo o no decidir innecesariamente.[69]

---

67. En anteriores publicaciones yo no había hecho una separación suficientemente clara entre planificación y reflexividad, es decir, la decisión sobre las premisas de decisión y la decisión sobre el decidir mismo. Véase Niklas Luhmann, *Politische Planung...*, *op. cit.*, pp. 66 ss.

68. Para estrategias a este nivel, C.T. Hardwick y B.F. Landuyt, *Administrative Strategy and Decision Making*, Cincinnati, Ohio, 1966, pp. 502 ss.

69. Quien conoce las técnicas de votación y de juicio de los juristas sabe qué

La reflexividad es, en este sentido, correlativa al efecto de ligazón con el tiempo de decidir en organizaciones. Mediante el decidir reflexivo se puede también, a través de la decisión, disponer de —se pude forzar o incluso evitar— este efecto de ligazón del decidir sobre toda lógica real. Este problema del efecto de ligazón produce también la reflexividad del decidir, actúa como un catalizador que hace altamente probable que el decidir sobre decisiones sea todavía considerado, escogido y entendido en las relaciones sociales. Como apoyo de esta separación de los niveles sirve normalmente la documentación en forma de actas de la marcha de los negocios, pero también el ingreso esperado de los efectos legales.[70] La forma reflexiva del decidir sobre decisiones no es por lo tanto una característica universal o universalmente aplicable del decidir en organizaciones. Un maestro no puede decidir durante la clase en curso, si quiere decidir hacer una pregunta dada a un alumno determinado (aun cuando esté consciente de la contingencia del carácter electivo de su comportamiento). Se puede suponer que, una cierta indirección y el requisito de efectos en cadena necesitan realzar (poner de relieve) los efectos de ligazón y establecer niveles de decisión correspondientemente reflexivos. Las organizaciones diferencian así a menudo en sí mismas un ámbito para la administración o gerencia. Sin embargo, con esto no se quiere decir —y esto por otra parte lo podrían ilustrar ejemplos del sistema educativo— que las decisiones funcionalmente importantes de este sistema puedan ser adoptadas en la administración.

---

significado corresponde aquí a la evitación de decisiones parciales innecesarias. Los juristas que han aprendido la evitación de decisiones son adecuados, precisamente por eso, para puestos de trabajo en organizaciones, incluso donde, desde el punto de vista del contenido la relación jurídica pierde importancia, en la medida que esta técnica del no tomar decisiones innecesarias es traspasable.

70. Puede haber otros motivos más bien excepcionales, como en la vida cotidiana para decisiones de consecuencias graves en que la reflexividad del decidir sobre la decisión puede ser urgida, por ejemplo, ofertas de matrimonio o declaraciones de guerra.

En resumen, todos los mecanismos de refuerzo actúan sólo sobre la base de una red de decisión, que les permite a ellos mismos destacarse en cuanto sistema emergente sobre una realidad que sirve de base. Ellos suponen relaciones de apoyo o de rechazo entre decisiones, una suposición que, por otra parte, sólo puede ser realizada puntualmente en procesos de decisión únicos. No se pueden por lo tanto, comprender desde el fenómeno de la decisión única aislada, ni de su intentada racionalidad de medio y fin. Así se relaciona tanto la suposición como el refuerzo de la probabilidad, directamente a otras decisiones, y, una decisión de no decidir, tiene de la misma forma sentido sólo desde el punto de vista de que, dependientemente de ella, otras decisiones pueden ser adoptadas, o podrían serlo, o deben serlo. Son por lo tanto relaciones de decisiones que se cargan ellas mismas y se transforman mediante los sistemas organizacionales que ganan para ellas niveles de emergencia característicos.

La atenuación de las exigencias de racionalidad de decisiones óptimas a utilizables de la administración empresarial, sólo modificó el grado de dureza de las pretensiones de racionalidad; aún suponía que cada decisión se decide fácticamente. Con esta premisa, sin embargo, no se puede comprender adecuadamente la realidad de la organización.[71] La reemplazamos por lo tanto por la premisa de que cada decisión en las organizaciones puede partir de la base de que todas las decisiones se deciden fácticamente y que esta hipótesis puede significar para la decisión individual tanto descarga como presión. Los contenidos de la decisión son, por lo tanto, esencialmente codecididos por la forma en que son equilibradas la presión y la descarga en el campo libre de las posibilidades vistas y de la atención aplicadas.

71. Una crítica similar en James A. Robinson y R.Roger Majak, «The Theory of Decision-Making», en James C. Charlesworth (ed.), *Contemporary Political Analysis*, Nueva York, 1967, pp. 175-178 (182).

VIII

El concepto aquí presentado de sistemas sociales organizados no da aún ninguna explicación de cómo las organizaciones se realizan fácticamente, por qué pueden extenderse como modo de definición de la situación para el comportamiento y cómo se mantienen o por qué desaparecen. En la antigua teoría de la organización esto era considerado asunto del propietario o del empresario. Su voluntad construye la organización y la utiliza para sus fines. Él se preocupa por la interdependencia completa de los medios y por la eliminación de toda incuria y de toda redundancia. Tiene la mejor visión global y la capacidad de pensamiento más completa. «Un ministre d'estat pense en mesme temps à plusiers choses», como dice un optimista autor antiguo.[72] Está legitimado en cuanto autoridad política y en cuanto a propiedad. Sus fines pueden ser supuestos como dados en todo el decidir.

Este complejo teórico se puede resolver en el concepto general de la teoría de sistema y medio.[73] Según ésta, son, en

72. Jean Desmarests de Saint-Sorlin, *Les Délices de l'espirit*, París, 1661, I, p. 25.

73. Véase Niklas Luhmann, «Zweck-Herrschaft-System: Grundbegriffe und

primera línea, los límites del sistema los que constituyen un sistema al estructurar un comportamiento selectivo con respecto al entorno, es decir, establecen sensibilidades selectivas frente a la indiferencia general. Propietario, empresario u otros roles cumbres de la jerarquía adoptan funciones importantes en la instalación, regulación y ejecución de la relación con el entorno, pero no existen organizaciones en las cuales exclusivamente ellos determinan el vínculo con el entorno, y es un problema empírico en qué medida lo hacen. Por lo tanto, teóricamente, debe ser puesto el concepto de límites del sistema en forma prioritaria al concepto de cumbres del sistema. Esta transformación tiene correspondencia: 1) con la generalización de la racionalidad a decisiones (más o menos) racionales;[74] 2) con el aflojamiento de las premisas de interdependencia, por ejemplo, por el trabajo[75] y, 3) con la problematización de la legitimidad, especialmente mediante la exigencia de mayor codeterminación y democracia en organizaciones.[76] Todos estos pasos de reorganización deben ser vistos y ejecutados en forma relacionada.

En la teoría de organización así constituida se puede entonces formular que las suposiciones de decisiones salen de los límites del sistema. Es decir, que las premisas, en primer lugar, no son dadas como fines que se intenta alcanzar, sino que aparecen como situaciones abiertas de elección, que buscan sus problemas y sus fines y que deben reclutar aun a su sujeto de decisión.[77] El ordenamiento de tales situaciones co-

---

Prämissen Max Webers», *Der Staat*, 3 (1964), pp. 129-158, reimpreso en Renate Mayntz, *op. cit.*, pp. 36-55. Como alternativa a éste, véase Michel Crozier y Erhard Friedberg, *L'acteur et le système: Les contraintes de l'action collective*, París, 1977, con el intento de resolver la racionalidad, la interdependencia y la legitimidad en problemas estratégicos de actores individuales. Este concepto puede ofrecer cuadros realistas de la situación, pero no encuentra acceso a cuestiones genéticas.

74. Véase arriba, la nota 8.

75. Richard M. Cyert y James G. March, *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, NJ, 1963, esp. pp. 36 ss. y *passim* para el *organizational slack*; Martin Landau, «Redundancy, Rationality, and the Problem of Duplication and Overlap», *Public Administration Review*, 27 (1969), pp. 346-358.

76. Véase Frieder Naschold, *Organisation und Demokratie*, Stuttgart, 1969.

77. «From this point of view, an organization is a collection of choices looking

mienza con la búsqueda de predecisiones, que limiten el campo de decisión y esto motiva a la organización a partir de decisiones de su entorno y a aclarar sus propios fines. La decisión es así una forma para sucesos a los cuales puede servir de base la selectividad de las relaciones de sistema y medio en situaciones abiertas, y siempre que se escoge esta forma y se sistematiza, surgen sistemas sociales organizados.

Las organizaciones conceptualizan por lo tanto, su propia relación con el entorno como decisión. Ellas pueden, sin embargo, hacer esto, sólo cuando encuentran una interpretación del entorno adecuada para ello, que pueden hacer plausible para ellas mismas, es decir, una interpretación que tenga en cuenta que también en el entorno se adoptan decisiones. No es, por lo tanto, una casualidad cuando los sistemas organizacionales surgen y prosperan de preferencia donde existen puntos de apoyo para una tal interpretación del entorno y donde se espera, o se puede suponer con éxito, que los sistemas del entorno también establecerán su relación con la organización en la forma de decisiones.

En este lugar se hace notorio *cuán fuertemente y en qué aspectos* necesita *el desarrollo de la organización de los acontecimientos societales*.[78] Sólo bajo condiciones especiales plenas de supuestos relacionados con la evolución y por lo tanto tardías, actúa la sociedad como un ambiente que favorece

---

for problems, issues and feelings looking for decision situations in which they might be aired solutions looking for issues to which they might be the answer, and decision makers looking for work» [«Desde este punto de vista, una organización es una colección de selecciones en busca de problemas, temas y sentimientos en busca de situaciones de decisión en las que deberían ser ventilados, soluciones en busca de temas para los cuales ellas podrían ser la respuesta, y decisores en busca de trabajo» (*N. del T.*)] (Michael D. Cohen, James G. March y Johan P. Olsen, «A Garbage Can Model of Organizational Choice», *Administrative Science Quarterly*, 17 [1972], pp. 1-25 [2]).

78. Para este problema de la dependencia del entorno del surgimiento de organizaciones, pero al mismo tiempo, de la conservación de formas que ya han surgido a pesar de la variación del entorno, véanse Arthur L. Stinchcombe, *Social Structure and Organizations*, Chicago, 1965, pp. 142-193 (160 ss.); y Howard E. Aldrich y Jeffrey Pfeffer, «Environments of Organizations», *Annual Review of Sociology*, 2 (1976), pp. 79-105 (99 ss.).

una autocatálisis masivamente espontánea de organizaciones y con eso pone en marcha desarrollos que, a su vez, sólo pueden ser ejecutados y mantenidos en funcionamiento por organizaciones. En el efecto está entonces finalmente la sociedad misma, en cuanto condición de organizaciones, necesitada de las organizaciones. Toda organización supone que su entorno también está suficientemente organizado, o que al menos es capaz de decisión, y la capacidad de organización actúa entonces selectivamente sobre lo que, desde el punto de vista de la sociedad global, es aún posible.

A diferencia del concepto de Max Weber, esta teoría de la relación de sociedad y organización no supone ninguna proporción extensiva de racionalidad. No sostiene que las organizaciones sean, en un sentido generalizado, especialmente racionales y *por eso* superiores a todas las formas de actividad comparables. Se hace independiente de una visión histórica, según la cual lo racional se impone con consecuencias terribles. No se ofrece, por lo tanto, tampoco la posibilidad de desacreditar finalmente a la racionalidad con su propia historia y por sus consecuencias. Sigue, en cuanto análisis de la sociedad, más bien estímulos de la teoría de la evolución moderna, según la cual la evolución de vez en cuando rompe el ritmo normal de la construcción y destrucción de sistemas, dejando surgir, al mismo tiempo, formas epigenéticas de mayor complejidad y con eso expone sistemas a condiciones cambiadas de conservación, pero también a peligros cambiados.[79]

En el desarrollo experimentado hasta el momento por la sociedad moderna han favorecido una autocatálisis de las organizaciones ante todo tres condiciones estructurales diferentes. La primera condición ha sido ya mencionada por Max Weber y otros como condición para la burocratización. Radica en la *diferenciación y en la monetarización general del sistema económico de la sociedad.* Tiene como consecuencia,

79. Véase por ejemplo G. Ledyard Stebbins, *The Basis of Progressive Evolution*, Chapel Hill, NC, 1969.

que *todo* comportamiento económicamente relevante, es decir, no sólo por ejemplo negocios de intercambio o crédito, sino también la ejecución del trabajo propio, e incluso la sola posesión y conservación de bienes económicamente relevantes, así como también el no trabajar, aunque no sea ejecutado empíricamente, al menos puede ser considerado y tratado como disposición sobre valores monetarios, es decir, como decisión. El viejo parque de una villa puesto en la mira de una sociedad constructora se transforma en la posesión de una decisión, y el hecho de pasearse en él se transforma en un lujo, comparable a ir regularmente de vacaciones a las Bahamas. La suposición de que su entorno decide de acuerdo al mercado permite y obliga a decidir a las organizaciones individuales del sistema económico. Sólo por dicha razón, la forma y el grado de dificultad del decidir organizacional interno dependen de la forma que el mercado regula las interdependencias y las expresa como precios.[80]

Otra condición yace en *la legalización de las condiciones de mantenimiento y continuación del modo de vida diario.* Para poder hacer uso de las oportunidades (así como también: de la igualdad de oportunidades), se deben cerrar contratos, o presentar solicitudes, y con eso adoptar una serie de decisiones sobre modalidades y desarrollos que tienen diferentes consecuencias legales y que por lo tanto deben ser examinados. Más exactamente dicho, no es necesario decidir, pero los mecanismo organizacionales del sistema legal y de la burocracia de asistencia social sólo engranan si pueden suponer que sus clientes deciden. También aquí operan las organizaciones exitosamente con la suposición —¿quién podría impedírselo, sino otras organizaciones?— de que puede suponerse o exigirse tanta independencia en el comporta-

80. La teoría de la racionalidad limitada del decidir interno organizacional se aplica al no funcionamiento del modelo de competencia perfecta y completa transparencia de los procesos de mercado. Véase por ejemplo, William W. Cooper, «A Proposal for Extending the Theory of the Firm», *The Quarterly Journal of Economics*, 65 (1951), pp. 87-109.

miento decisor.[81] Si éste no es el caso (e incluso con suficiente evidencia no lo es) y lo que hoy en día es válido, ante todo en los diferentes ámbitos de la política social, las organizaciones deben producir las decisiones de su propio entorno a través de nuevas formas de asesoría profesional, mediante la búsqueda activa de posibles clientes y, ante todo, mediante la interacción.[82]

En tercer lugar, hay que considerar en esta relación, que en la sociedad moderna la vida del individuo ya no queda establecida primera y normalmente por la casa y la familia, sino que *es discontinuada mediante la educación escolar y la elección de oficio*.[83] Las selecciones que aquí resultan pueden ser también interpretadas por las organizaciones como posibilidades de decisión, que la persona en crecimiento utiliza para escoger una especialización, un oficio y un lugar de trabajo para sí. También es ésta una pregunta abierta y muy investigada, si y en qué medida, y en qué nivel de formación, son ejecutadas tales decisiones objetivamente en forma consciente, o incluso siguiendo criterios de racionalidad.[84] Se

---

81. Estas reflexiones ponen bajo una luz crítica la alternativa de Schelsky del Hombre Independiente y del Hombre Apoyado. Ante todo el problema es si hay tanta independencia disponible como lo supone la atención organizada, y quién la tiene. Véase Helmut Schelsky, *Der selb-ständige und der betreute Mensch: Politische Schriften und Kommentare*, Stuttgart, 1976, pp. 13 ss.

82. Esto es ante todo válido cuando es relevante el momento temporal de la decisión, sea por el estado de cosas, o sea por la organización, de tal forma que, esperar eventuales decisiones del entorno, limitaría las posibilidades de solución del problema o las frustraría. Véase Friedhart Hegner y Ernst-H. Schmidt, «Aspekte und Probleme einer Gesellschaftspolitik für Behinderte und für psychisch Gestörte in der BRD», en Christian von Ferber y Franz-Xaver Kaufmann, *Soziologie und Sozialpolitik, Sonderheft 19 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, Opladen, 1977, pp. 524-568.

83. Véase Georg W.F. Hegel, *Gymnasialrede 1811*, en *Werke*, tomo IV, Francfort, 1970, pp. 344-359 («La escuela se encuentra entre la familia y el mundo real y constituye el lazo de unión de la transición de aquélla en éste», p. 348). Bajo perspectivas culturales comparativas, véase además Ruth Benedict, «Continuities and Discontinuities in Cultural Conditioning», *Psychiatry*, 1 (1938), pp. 161-167.

84. Véanse p. e. Julienne Ford y Steven Box, «Sociological Theory and Occupational Choice», *Sociological Review*, 15 (1967), pp. 287-299; Elmar Lange, «Berufswahl Als Entscheidungsprozess», en Elmar Lange y Günter Büscheges (eds.), *Aspekte der Berufswahl in der modernen Gesellschaft*, Francfort, 1975, pp. 101-127.

puede decir que las organizaciones suponen la capacidad para la autodeterminación y la autolimitación en el sector de capacitación y profesión, y toman tan sólo el resultado de tales procesos.

Estos ejemplos podrían multiplicarse,[85] pero eso sólo sería la variación de un principio siempre similar. El decidir en la organización sólo se hace plausible ante sí mismo cuando se pueden suponer, también en el entorno procesos de decisión, de tal forma que el límite del sistema no sólo actúa como línea divisoria, sino también como regla de ordenación para relaciones de decisión. La diferencia entre sistema y entorno significa entonces para el sistema que las decisiones internas y externas son escogidas de acuerdo con reglas diferentes.

Al margen podemos indicar aquí, que el análisis histórico debe diferenciar entre situaciones de partida originariamente fructíferas organizacionalmente y la construcción de organizaciones derivadas. Los sistemas organizacionales surgen originariamente en conexión con la necesidad situacionalmente manifiesta de decisiones sobre la acción colectiva (así se explica el primer surgimiento de aparatos de autoridad similares al Estado), pero también en conexión con la economía monetaria o bajo las condiciones del pluralismo religioso. Organizaciones derivadas surgen en relación con organizaciones de su entorno. Una de las formas más antiguas de surgimiento parece ser aquí la transformación de las corporaciones: de hermandades religiosas en organizaciones de protección y disciplina en relación con la autoridad política.[86] Así se llega por de pronto a simbiosis con base en la exigencia recíproca de la capacidad de comprometerse con la decisión.

---

85. Para el ámbito de la religión, véase Niklas Luhmann, *Funktion der Religion*, Francfort, 1977, pp. 284 ss.

86. Véase p. e. Hosea Ballou Morse, *The Gilds of China: With an Account of the Gild Merchant of Co-Hong of Canton*, Londres, 1909. El desarrollo europeo es totalmente comparable.

Actualmente se ha impuesto esta forma secundaria de génesis organizacional.[87] La existencia de organizaciones se ha transformado en el supuesto indispensable, e incluso el motivo principal para el surgimiento de organizaciones. Las organizaciones fundan organizaciones o hacen aparecer la fundación de organizaciones como prometedora. La red de relaciones interorganizacionales[88] estimula su propio crecimiento; es cuestión secundaria si esto es para la cooperación o para el conflicto. Las asociaciones y las representaciones de intereses se fundan sobre el supuesto de la existencia en su entorno de organizaciones capaces de decidir, que les hacen posible decidir sobre cooperación o conflicto. Además, hacen las organizaciones el entorno turbulento de otras organizaciones, ofreciendo así los supuestos para los requisitos de crecimiento y de reorganización constante de todas las organizaciones. Así las organizaciones estimulan recíprocamente su crecimiento, al disponer negocios para relaciones

---

87. Véase la crítica a teorías de génesis espontánea o de los comienzos de organizaciones independientes de organizaciones en Burton R. Clark, *The Open Door College: A Case Study*, Nueva York, 1960. Las organizaciones no surgen, sino que son fundadas por organizaciones y, a través de ello, ya en los comienzos se predispone en el sentido de los problemas de decisión de *otras* organizaciones.

88. Para nuevos principios de investigación véanse William M. Evans, «The Organization-Set: Toward a Theory of Interorganizational Relations», en James D. Thompson (ed.), *Approaches to Organizational Design*, Pittsburg, 1966, pp. 173-191; Roland L. Warren, «The Interorganizational Field as a Focus for Research», *Administrative Science Quarterly*, 12 (1967), pp. 396-419; Cora Bagley Marret, «On the Specification of Interorganizational Dimensions», *Sociology and Social Research*, 56 (1971), pp. 83-99; Hermann Türk, *Interorganizational Activation in Urban Communities: Deductions from the Concept of System*, Washington, 1973; Jeffrey Pfeffer y Huseyin Leblebici, «Executive Recruitment and the Development of Interfirm Organizations», *Administrative Science Quarterly*, 18 (1973), pp. 449-461; Roland L. Warren *et al.*, *The Structure of Urban Reform: Community Decision Organizations in Stability and Change*, Lexington, MA, 1974; Kenneth Benson, «The Interorganizational Network as a Political Economy», *Administrative Science Quarterly*, 20 (1975), pp. 229-249; Anant R. Neghandy (ed.), *Interorganization Theory*, Kent, Ohio, 1975; Stuart M. Schmidt y Thomas A. Kochan, «Interorganizational Relationships: Patterns and Motivations», *Administrative Science Quarterly*, 22 (1977), pp. 220-234; Karen S. Cook, «Exchange and Power in Networks of Interorganizational Relations», *Sociological Quarterly*, 18 (1977), pp. 62-82. En este campo de investigación en crecimiento vertiginoso, aún no encuentra atención suficiente la estimulación del crecimiento.

mutuas o al constituir instalaciones comunes que deben ser apoyadas por ambas partes. Acaso la suposición de la decisión se haga más realista en el hecho, en la medida que sea practicada universal y profesionalmente.

La relación con la organización crece, por otra parte, también en ámbitos del entorno que no pueden —o apenas pueden organizarse por sí mismos. A través de esto, se crean formas secundarias peculiares y movimientos sociales, que *de no haber organización, no habrían surgido. Las* iniciativas ciudadanas son un ejemplo actual favorito. Ellas son, vistas desde un punto de vista teórico sistémico, casos especiales dignos de atención: sus restricciones sistémicas *internas* se derivan considerablemente del hecho de que su *entorno* se encuentra organizado y que sólo es asequible en relaciones de decisión. Una sociedad que, en determinados ámbitos, impone la organización como modo inevitable de tratamiento de los problemas, también se transforma con esto a sí misma en cuanto entorno de tales organizaciones. El grado de burocratización de la sociedad[89] no se puede, entonces, medir sólo a través del número y tamaño de las organizaciones.[90] Acaso pueda, para utilizar una vez más la forma de expresión de la patología, tener la enfermedad decisora la validez de salud, en tanto que se ha infectado todo. En la balanza política tiene entonces el carácter de éxito y de objetivo deseable y necesariamente expandible el hecho de que se cubran los costos para esto.

Tales juicios permanecen, por de pronto, en lo negativo o en lo positivo, tan populares como arbitrarios. La verdadera cuestión es si hay aún —y dónde— en estas condiciones de crecimiento organizacional autoestimulado, formas de restricción societal de la catálisis organizacional.[91] La economía

---

89. Véase Parker Frisbie, «Measuring the Degree of Bureaucratization at the Societal Level», *Social Forces*, 53 (1975), pp. 563-573.

90. Interesante a este respecto, Mordecai Roshwald, «Order and Over-organization in America», *British Journal of Sociology*, 24 (1973), pp. 30-42 (en el ejemplo de las empresas funerarias).

91. La cuestión más amplia de las *alternativas*, no podemos rastrearla aquí

monetaria y el derecho están involucrados en la génesis organizacional y son deformados progresivamente por el surgimiento de grandes organizaciones y de relaciones interorganizacionales. El Estado Benefactor, que se instrumentaliza primeramente mediante el derecho y el dinero, ha alcanzado, si no superado, el límite de estos mecanismos, pero ha construido al mismo tiempo expectativas que hacen aparecer su continua ampliación como deseable, si no como inevitable. Una organización, sin embargo, siempre es, en cuanto respuesta a problemas nuevamente impulsados, sólo una disposición sobre medios —una actividad decisora— es decir, sólo organización. Esperar otra cosa sería tan paradójico como el esperar de firmas publicitarias hacer publicidad para una menor publicidad. O formulado más estrictamente: en el ámbito de sus elementos, en este caso, en el ámbito de las decisiones, no hay ninguna otra descomposición posible para un sistema, es decir, no hay reflexión posible.

---

adecuadamente. En todo caso es de hacer notar que Talcott Parsons, en su conocida ponencia «The Professions and Social Structure», *Social Forces*, 17 (1939), pp. 457-467 (trad. alemana en *Beiträge zur soziologischen Theorie*, Neuwied, 1964, pp. 160-179), ha dirigido en esta dirección a la sociología de las profesiones y sus sistemas de interacción. Hay que entrever como contexto histórico de esta ponencia: la construcción de las grandes burocracias administrativas del *New Deal* en Washington y su efecto de reacción sobre las instalaciones y programas de capacitación de la Universidad de Harvard.

IX

Las relaciones organizadas de decisión pueden reaccionar en sus componentes ficticios ante la presión de crecimiento o a la presión de postulados de crecimiento, sin aumentar fácticamente el número de decisiones. La suposición de las decisiones de otro también es, sin embargo, una forma de traslado de inseguridad en riesgo. Para esto una organización necesita de *bases internas de seguridad* suficientemente protegidas e independientes del entorno. Debe poder apoyarse en certezas autoconfeccionadas, si es que en cada ejecución de sus procesos de decisión entreteje suposiciones no seguras sobre sí misma y su entorno. Esta exigencia está tomada en cuenta en la documentación formal y escrita de las decisiones que son adoptadas en la elaboración de decisiones. Se protocolizan acuerdos, las comunicaciones sobre listas de asistencia y también las escrituras sobre la marcha de los negocios se respaldan con iniciales o firmas cortas en las actas, las opiniones divergentes son protocolizadas oportunamente y se establece, además quién exige la participación de quién, y quién ha votado o decidido contra el parecer de quién. La seguridad de la organización se encuentra en sus actas y en relación con ellas se reactiva.

Este tema merece aquí un corto tratamiento especial bajo dos puntos de vista. Primero y ante todo: una seguridad autoconfeccionada de esta clase es compatible con cualquier clase de entorno. Es válida independientemente de la inseguridad de los supuestos de origen, independientemente de lo agudo y arriesgado de la selección. La organización puede certificarse a sí misma, bajo la forma de anotación de actas, su propia honradez y su propia cautela, y este procedimiento no se encuentra por lo tanto consignado ni a un entorno simple ni a uno complejo, ni a un entorno regulado y pronosticable, ni a uno caótico.[92]

Llama la atención además que este mecanismo de cobertura se encuentra atado a operaciones que articulan la memoria del sistema, es decir, ni a la función de variación, ni a la función de selección —el verdadero proceso de decisión— sino a la función de retención.[93] Lo que la organización selecciona en forma de decisión, es tratado internamente de nuevo en forma selectiva, es decir, es entregado para su retención o es dejado para su pronto olvido. El hecho de que *esta* decisión se encuentre acoplada a intereses de seguridad, trae a cuento una composición de criterios de selección discrepante y más estricta, permitiendo así, al mismo tiempo, diferenciar la función de selección y la función de retención. La constancia escrita y el llevar actas impulsan la selección y la retención mediante selecciones intermedias, y posibilitan selecciones más arriesgadas mediante el expediente de que aún está por decidir si se busca la seguridad en el olvido rápido o en la documentación en forma de actas. Esto se refiere especialmente también a la documentación del estado de conocimientos en la decisión

---

92. Véase además William H. McWhinney, «Organizational Form, Decision Modalities and the Environment», *Human Relations*, 21 (1968), pp. 269-281 (272 ss.), que obtiene certezas sencillas o equivalentes de certezas, a partir del ordenamiento relativo de tipos de entornos y modalidades de decisión.

93. El traspaso de esta diferenciación de teoría de la evolución a organizaciones (en el sentido más amplio), en Karl E. Weick, *The Social Psychology of Organizing*, Reading, MA, 1969.

y el establecimiento de las alternativas que se tenían fácticamente a la vista.

Como esta última reflexión lo demuestra, la red de seguridad de las actas no corresponde en toda su amplitud a los grados de libertad que el sistema puede actualizar en su proceso de selección. Para entornos especialmente irritantes e inseguros se pueden, y por lo tanto se deben, desarrollar composiciones de decisión diferentes y distintas transferencias comunicativas —por ejemplo, comunicación *informal*[94] o incluso comunicación *personal*, es decir, aquella comunicación en que los involucrados se aseguran mutuamente cómo actuarán personalmente en el sistema organizacional, frente a riesgos. La red de seguridad de la comunicación formal y documentada mantiene, aun en este caso, su función básica. Refuerza, por ejemplo, la necesidad de decidir conscientemente (como el escribir hace conscientes los procesos mentales conducentes a la determinación, en cuanto operaciones previas, en forma muy diferente al hablar). Las actas exigen y producen, por lo tanto, bastante, quizá demasiada, conciencia de decisión. Aquí no está, sin embargo, la respuesta última a nuestro problema del dominio de situaciones de trabajo, que siempre son interpretadas como decisiones, pero que no pueden, o que sólo insuficientemente pueden, ser mantenidas como decisiones.

---

94. Véanse además Tom Burns y G.M. Stalker, *The Management of Innovation*, Londres, 1961; D.W. Conrath, «Organizational Decision Making Behavior under Varying Conditions of Uncertainty», *Management Science*, 13 (1967), B, pp. 487-500. Con respecto de las múltiples estructuras de decisión organizacionalmente utilizables, de acuerdo con la situación del medio, compárese Robert B. Duncan, «Multiple Decision-making Structures in Adapting to Environmental Uncertainty: The Impact on Organizational Effectiveness», *Human Relations*, 26 (1973), pp. 273-291.

X

Antes de que esta pregunta pueda ser nuevamente considerada (en el capítulo XII), deben ser tratadas algunas diferencias de situaciones de decisión en sistemas organizacionales. Hasta el momento, he hablado en forma muy general de las decisiones en organizaciones y he conseguido afirmaciones correspondientemente abstractas. Era, ante todo, importante esclarecer la relación constitutiva de organización y decisión como tal y coordinarla con las condiciones estructurales societales e históricas. Para poder contar con puntos de apoyo para análisis más concretos (evidentemente no se puede ofrecer en este lugar una teoría elaborada de la organización), divido el concepto general de decisión en tres subtipos diferentes. Se mostrará en tres situaciones de decisión distintas a qué márgenes de posibilidades conduce una autocatálisis de la organización sobre una base de decisión. Trataremos la decisión sobre el inicio o el término de una relación de pertenencia (X); la decisión sobre las premisas de decisión oficialmente válidas para otras decisiones (XI) y en forma muy general la adaptación al caso en que se exige un comportamiento de decisión (XII).

El hecho de que las relaciones de pertenencia puedan

crearse y terminarse mediante decisiones es constitutivo de la construcción organizacional misma.[95] La pertenencia está y permanece con esto atada a la decisión, ella no se entiende por sí misma, como en el caso del sistema societal, ni se da por criterios adscriptivos, como en el caso de la estratificación,[96] ni tampoco está referida al contacto duradero entre los presentes. La consecuencia más importante es bastante trivial: que el ingreso permite el retiro o el despido. El ingreso promete el retiro o el despido en perspectiva. O formulado más exactamente: la contingencia de la adopción de roles en el sistema presenta todo comportamiento posterior bajo la alternativa dominante de la permanencia o la no permanencia.

La inseguridad que resulta de esto es utilizada como fuente de poder. Con esto no está aún claro si el poder está en las manos de aquél que puede despedir, o en las de quien puede renunciar, ni tampoco si —y cómo— puede ser utilizado dicho poder para el encadenamiento de conjuntos de decisiones, es decir, para la transferencia de premisas de decisión. Sin embargo, una especie de punto de partida de todos los riesgos se encuentra fijada con la posibilidad de terminar las relaciones de pertenencia, y en esto se pueden fundar los refuerzos de probabilidad para estructuras más sensibles y más finas de la búsqueda de decisión.[97] Una movili-

---

95. Más detalladamente Niklas Luhmann, *Funktionen und Folgen formaler Organisation*, Berlín, 1964.

96. Hagamos notar acá, preventivamente, que a diferencia con una versión muy difundida, la *adscripción* (atribución por otros), puede ser del todo referida a características *adquiridas*. no es un par de opuestos que tenga sentido lógicamente. La cuestión sólo puede ser si la pertenencia a un grupo de contacto o de características es dependiente de la voluntad de los afectados o no. La pertenencia a un estrato social no puede, como quiera que se haya logrado, naturalmente, ser tratada como asunto que corresponda a una simple decisión.

97. Para organizaciones en las que una parte de los miembros no ingresan voluntariamente, sino que son reclutados como las organizaciones militares y las escuelas, se da una situación especial. Aquí deben ser creados artificialmente riesgos en el sistema, en parte sobre la base de integración y en parte sobre posibilidades de premio o castigo.

Tampoco está aún esclarecido cómo se desarrollará un sistema universitario que ocupe todos los cargos con funciones de decisión mediante procedimientos

dad fáctica muy escasa y lejana puede ser también utilizada, si se mantiene la posibilidad de decidir, para lograr que se ponga en marcha una génesis estructural que se estabiliza en el campo de la interacción mediante mecanismos adicionales.

En conexión con esta situación de partida —y dentro de ella— pueden establecerse jerarquías de cargos, en que la competencia de orden de los cargos se encuentra conectada con la posibilidad de, en caso de desobediencia, poner en cuestión la permanencia del oponente en el sistema. Los clásicos de la teoría organizacional suponen esta posibilidad con todas sus bases en el derecho público o privado. Pero también la situación inversa merece atención (incluso en parte en las mismas organizaciones): que importa mantener en el sistema a miembros dispuestos a retirarse concediéndoles oportunidades suficientemente atractivas.[98] Entre éstas se encuentra no sólo el impedimento del retiro mismo, sino también el impedimento de una resignación que se mantiene muda, es decir, una contracción del campo de decisión por falta de una disposición para abogar por alternativas.[99]

---

electivos, pero que en realidad, esté cada vez más obligado a contratar personas para dichos cargos, para poder, al menos, ocuparlos. Aquí recibe la *democratización* la función inesperada de reducir en reuniones la tarea de los cargos ante la ausencia de sus titulares, haciéndolos así independientes de la motivación con la que estos cargos son concebidos.

98. Este punto de vista sostiene Albert O. Hirschman, *Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations and States*, Cambridge, 1970, en la discusión planteada para el caso importante desde un punto de vista práctico de organizaciones cuya decadencia se transforma en el problema. Véanse además los trabajos de Hirschman, Rokkan y Williamson, en *Social Science Information*, 13 (1974).

99. Tales reflexiones se encuentran tras esfuerzos por recalcar la independencia del funcionario de profesión frente a la creciente politización de los altos funcionarios en lo que era la República Federal Alemana. Véase por ejemplo el reporte de la *Comisión de Estudios para la Reforma del Derecho de Servicio Público*, Baden-Baden, 1973, pp. 261 y 262. Además está en un primer plano el temor al despido, así como a otros perjuicios de parte de los superiores. A esto puede contraponerse en cierta medida la inamovilidad jurídicamente garantizada. La cuestión pertinente sería, sin embargo, si se utiliza una seguridad igualmente garantizada en el sentido de *voice* (Hirschman).

Las posibilidades aquí conectadas de irse o callar no se pueden, sin embargo, formalizar ni centralizar. Están abiertas a todos los miembros (incluidos los que están en la cumbre), pero ha sido, debido a su escasa visibilidad o comunicabilidad, largo tiempo pasadas por alto en la teoría. Permanecen difusas porque no pueden organizar ninguna *continuidad* de decisión. su significado fáctico para el potencial de decisión de una organización es igualmente difícil de sobrevalorar. Este significado aumentará en la medida en que la motivación para el comportamiento de rol adecuado en los niveles correspondientes ya no pueda ser asegurado mediante la socialización específica de estratos.[100]

Se puede suponer que organizaciones que mantienen su estructura formal basada en el hecho de que los conflictos pueden ser resueltos en último término mediante el despido, pueden cambiar también muy marcadamente si su entorno abre posibilidades de salido o si se mantienen preparadas posibilidades internas libres de riesgo de callar, de resignación y de no comunicación de alternativas. Un tal desarrollo puede ser favorecido externamente por condiciones de bienestar social e internamente por la democratización y la interacción protectora. Ninguno de estos factores puede ser indeseable de acuerdo con los valores de nuestra sociedad —pero sí su resultado y su autorrefuerzo.

100. Para nuestro tipo de relaciones son poco significativos los datos reportados de Japón, en el sentido de una relación entre inmovilidad y lealtad a organizaciones individuales. Véase p. e. Robert E. Cole, «Functional Example of Permanent Employment in Japan», *American Sociological Review*, 38 (1973), pp. 424-438.

XI

Una situación de decisión diferente se da para aquellas posiciones de decisión en el sistema que quieren utilizar la capacidad de decisión lograda mediante el ingreso para establecer *premisas de decisión* para *otras decisiones*.[101] Simplificando bastante, puede pensarse en la dirección del sistema organizacional respectivo; secundariamente, en todos los superiores cuyas facultades de dirección son delegadas; y, más lejos, en los equipos de planificación, que están subordinados a estos niveles y, no en último término, en todos los subordinados, en la medida en que se preocupen de obtener decisiones sobre premisas de decisión.

El aumento de la organización a través de la proliferación del número de sus decisiones sólo puede significar que las posibilidades de control e influencia centralizados disminuyen (mientras no limiten este efecto medidas contrarias de técnica de control) y son reemplazados por mitologías.[102]

---

101. En conexión con John Child, «Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice», *Sociology*, 6 (1972), pp. 1-22. Se habla también (aunque no muy afortunadamente) de «decisiones estratégicas».

102. Anthony Downs, *Inside Bureaucracy*, Boston, 1967, p. 143, formula tres

Puesto que quienes deciden sobre las premisas de decisión de otros o quieren actuar sobre tales decisiones, se encuentran por principio —sin tomar en cuenta el alcance de su competencia formal— en la misma situación de otros decisores: no saben con seguridad lo que se decide antes de ellos, al mismo tiempo que ellos, ni después de ellos; con mucha frecuencia no saben exactamente qué deciden ellos mismos ni qué será visto y trabajado como su decisión en el sistema. Ni siquiera saben con seguridad suficiente ni con bastante exactitud qué decisiones o no decisiones provocan con su decidir. Por lo tanto, deben dejarse abierta, como todo decisor, la posibilidad de racionalidad posterior.[103] Las decisiones sobre decisiones debe también operar con suposiciones, deben tratar lo probable como seguro y deben, dado el caso, poder decidir no decidir o no hacerlo ahora.

En otro lugar,[104] he propuesto subdividir este tipo de decisiones en: decisiones sobre *reclutamiento de personal y de ubicación de personal*, decisiones *sobre condiciones del correcto decidir* (decisiones de programas) y decisiones sobre *vías de comunicación y competencia* (decisiones de organización i.e.S.). Estos tres tipos son mecanismos para la transferencia y multiplicación de la conciencia de decisión. Se condicionan mutuamente. Las redes de comunicación extienden y limitan al mismo tiempo la presión de decisión. Sólo funciona cuando pueden suponerse condiciones conjuntamente aceptadas de corrección del decidir, y llevan a que las personas puedan

---

principios que se condicionan mutuamente: *Law of Imperfect Control, Law of Diminishing Control* y *Law of Decreasing Coordination*.

103. Suponemos aquí, sin mayor argumentación, que nadie presentará la posición que Lindblom ha caracterizado como *synoptic view*, es decir, la tesis de la centralizabilidad de todo el conocimiento necesario para el decidir racional en un lugar y en un momento de tiempo de decisión. Véanse Charles E. Lindblom, «The Science of *Muddling Through*», *Public Administration Review*, 19 (1959), pp. 79-88; Charles E. Lindblom, *The Intelligence of Democracy: Decision Making Through Mutual Adjustment*, Nueva York - Londres, 1965.

104. Niklas Luhmann, «Reform des öffentlichen Dienstes: Zum Problem ihrer Probleme», en N. Luhmann, *Politische Planung..., op. cit.*, pp. 203-256 (207); N. Luhmann, «Allgemeine Theorie organisieter Sozialsysteme», en N. Luhmann, *Soziologische Aufklärung*, tomo 2, Opladen, 1975, pp. 39-50 (41 s.).

ser juzgadas de acuerdo a cómo se supone que han de decidir. Puntos de vista trascendentes de este tipo pueden ser centralizados, localizados en la red de comunicación y ser a su vez llevados a la forma de decisión. Con esto consigue el sistema para sí la posibilidad de decisiones que sólo se justifican en la medida que actúan sobre decisiones y que conducen en el proceso de decisión influenciado por ellas, a resultados diferentes. En decisiones de programa, se ha sabido esto, naturalmente, desde siempre; para las decisiones de personal y organizacionales, sin embargo, este punto de vista, que implica que las formas de personal y de organización sean escogidas como premisas de decisión, es relativamente nuevo. Supone el entendimiento de que, mediante la sola programación, no se puede conducir a decisiones correctas únicas (o al menos no en todos los ámbitos de decisión). Con esto, sin embargo, se hace reconocible, independientemente de los problemas particulares de una normación programática de condiciones de decisión, la problemática general de la dirección de organizaciones: el deber adoptar decisiones sobre premisas de decisión, de las cuales apenas se puede saber si influyen —y cómo— sobre el decidir en situaciones de decisión, o al menos sobre el comportamiento.

Es quizás exagerado y demasiado referido a organizaciones del sistema educacional cuando se declara que la dirección preside una anarquía organizada. Que su fundamento se parece a un recipiente de basura cuyo contenido, por una parte, no puede ser utilizado para fines determinados, pero, por otra parte, no se ha reunido en forma totalmente casual y, por lo tanto, dificulta un tratamiento estadístico.[105] Sin embargo, es en todo caso inevitable una marcada mezcla de esperanzas y deseos por decisiones de este tipo.[106] Conforme

105. Véanse Michael D. Cohen, James G. March y Johan P. Olsen, «A Garbage Can Model of Organizational Choice», art. cit.; Michael D. Cohen, James G. March y Johan P. Olsen, *Ambiguity and Choice...*, *op. cit.*

106. Véanse a modo de ilustración E. Eugene Carter, «The Behavioral Theory of the Firm and Top-Level Corporate Decision», *Administrative Science Quarterly*,

a eso necesitan ante todo los superiores de la capacidad de comportarse racionalmente frente a situaciones desconocidas.[107] Cuando la carga es sentida como demasiado grande, debido a esta situación y debido al constante «comportamiento contraintuitivo»[108] de la propia organización, el sistema encuentra una posibilidad de reacción muy típica: la *ampliación* del sistema organizacional mediante funciones especiales y puestos para *planificación*.

Ésta es, a primera vista, una solución paradójica, cuando no perversa. Ya que el sistema es demasiado complejo para decisiones de dirección, se aumenta aún más la complejidad. Se agrega a todo lo demás la planificación (informes de planificación, equipos de planificación, departamentos de planificación). En el sistema ya no basta, por lo tanto, con suponer que se decide, sino además, que se decide con base en planificaciones, es decir, con base en una multitud de predecisiones. Esto significa que haya que adaptarse a secuencias de preparación de decisiones con forma de decisión. Sólo se puede intervenir entonces, en momentos determinados y, si se ponen en cuestionamiento muchas de sus preejecuciones, se tiene la planificación en contra. Por otro lado, deberían poder anticipar los planificadores, que la planificación se anticipa; deberían poder, por lo tanto, planificar en forma autorreferencial, un problema que se presenta en proporciones gigantescas cuando se debe llegar a la planificación política de la producción societal completa. No se trata, por lo tanto, sólo de un aumento de los puestos y actividades; se trata de la introducción de nuevas diferencias de tiempo entre actividades planificadoras y planificadas y, en relación con esto,

---

16 (1971), pp. 413-428; Jeffrey L. Pressman y Aaron Wildavsky, *Implementation: How Great Expectations in Washington are Dashed in Oakland*, Berkeley, 1973.

107. Así, a partir de una experiencia valiosa Chester I. Barnard, «Education for Executives», *Journal of Business*, 18 (1945), reimpreso en Chester I. Barnard, *Organization and Management*, Cambridge, MA, 1948, pp. 194-206 (204 ss.).

108. El concepto ha sido hecho conocido por Jay W. Forrester, «Counterintuitive Behavior of Social Systems», *Technology Review*, 73 (1971), pp. 53-68; también en *Theory and Decision*, 2 (1971), pp. 109-140.

de formas nuevas de anticipación autorreferencial. Para poner un ejemplo del ámbito de personal, no basta con planificar los movimientos de personal de acuerdo con la regla de la mejor coincidencia posible de características de personal y características de puestos de trabajo.[109] Se debe también planificar que los criterios y procedimientos de medición han sido ya anticipados y, con esto, ya se ha introducido de contrabando lo que hay que enjuiciar o medir.

Es más que dudoso si la planificación soluciona los problemas para los que es puesta en práctica, así como también, si (y ¿de acuerdo con qué criterios?) ella significa una ganancia de racionalidad. Tampoco se puede documentar mucho empíricamente su adecuación como *extension of choice*,[110] o como control del futuro. Su adaptación a la situación de decisión de quien debe decidir sobre la base de planificaciones, es discutida (y empíricamente con bastante razón).[111] Es cierto que la planificación es estimulada y exigida en cuanto medio para el fin de la racionalización de las decisiones y, en esta perspectiva, se decide sobre la instalación de instalaciones de planifcación; pero con esto no se puede comprender lo que realmente ocurre en el planificar. Si la planificación no soluciona los problemas para los que ha sido creada, ¿soluciona acaso otros?

En primer lugar hay, sin duda, sólo un proceso de crecimiento, el que se cataliza mediante la complejidad misma del sistema y el que no es transparente en su racionalidad. La complejidad aumentada del sistema, al transformarse en problema, desencadena el crecimiento ulterior. En forma similar a como en la teoría de la evolución se habla de una evolución de la evolución y se establecen las correspondien-

---

109. Compárese nuevamente con el reporte de la *Comisión de Estudio para la Reforma del Derecho de Servicio Público*, *op. cit.*, pp. 434 ss.

110. F.E. Emery y E.L. Trist, *Towards a Social Ecology: Contextual Appreciation of the Future in the Present*, Londres, 1973, pp. 8 ss.

111. Además véase William K. Hall, «Strategic Planning Models: Are Top Managers Really Finding Them Useful?», *Journal of Business Policy*, 3 (1973), pp. 33-42.

Planificación

tes activaciones,[112] se ve también en el ámbito de los sistemas sociales organizados como si los procesos de crecimiento lograran sus propios supuestos y produjeran sus propias continuaciones y, con esto, se limitaran en la intención, pero no en el efecto, mediante criterios de racionalidad. La cuestión urgente sería en consecuencia, si hay posibilidades de controlar en forma autorreferencial, mediante la planificación, este proceso que produce planificación y que se continúa como planificación.

En conceptos de la teoría de sistemas cibernética se podría formular el mismo problema en la forma siguiente: toda planificación debe ante todo descomponer la complejidad del sistema en que ella misma tiene lugar y llevarla a la forma de problemas por solucionar, sobre los que hay que decidir con base en planificaciones ulteriores. Este proceso de producción de problemas es *en relación a la planificación misma* un proceso de *retroalimentación positiva*, es decir, de reforzamiento de la divergencia. Aun cuando la intención responde más bien al principio de la retroalimentación negativa en que, mediante la planificación, deben ser solucionados los problemas en mejor forma, aproximándose a exigencias ya dadas de racionalidad, se desarrolla el proceso social de la planificación en dirección a un desvío de los fines que se autorrefuerza: los problemas se aumentan y se hacen finalmente en tal medida independientes frente al entorno, que puede llegar a ser menos importante si los problemas son solucionados o no.[113] Formulado de otra forma, no hay

112. Con esto se quiere decir: el desarrollo evolutivo de la diferenciación de mecanismos evolutivos para la variación, selección y retención que, a su vez, permiten la evolución mediante su diferenciación. Compárese p. e. G. Ledyard Stebbins, *The Basis of Progressive Evolution*, Chapel Hill, NC, 1969, esp. p. 117.

113. El mejor lugar para encontrar buenos comprobantes para esta tesis es el ámbito de la didáctica moderna y de la planificación curricular de clases. El lenguaje del planteamiento de problemas y de solución de problemas se ha separado totalmente del lenguaje en que la clase es planeada o llevada al cabo. El movimiento contrario (*currículos abiertos*) está ya en marcha, pero no puede, por su parte, determinarse suficientemente por el reconocimiento de la necesidad de elasticidad y mediación. Aquí puede verse claramente cómo los problemas producen

ninguna *barrera natural* o *lógica de la descomposición o factorización de problemas de decisión.* Y *no* hay *ningún fin natural* (es decir *reconocible*), *ningún telos inmanente en los procesos autorreferenciales* en este caso en una planificación, de la que sería de esperar que se planeara a sí misma.

Esta lógica de la iteracción arbitraria no es, sin embargo, en la realidad de ninguna manera obligatoria. Ella es relevante sólo en cuanto que puede poner en marcha y limitar procesos de reflexión. Tal reflexión no podrá consistir tan sólo en aplicar los instrumentos de la planificación a la planificación misma, es decir, por ejemplo, subordinar los costos de una comparación de costo y beneficio a una comparación de costo y beneficio.[114] Deberá intentar adaptarse ella misma a la complejidad del sistema al que pertenece y al que ella aumenta. Se podría por esto intentar comprender globalmente una planificación global que se autorrefleja como una especie de sistema de inmunización,[115] que tuviera la función primaria de proteger el sistema del crecimiento autoinducido y de otras consecuencias de la propia complejidad. Un sistema de planificación tal estaría caracterizado por el hecho de que amortigua los problemas de la autorreferencia en que se complica todo sistema social. Amortigua dichos problemas en una forma tal, que permite a otros sistemas parciales partir de premisas determinadas. La planificación sería, en consecuencia, la transformación de circularidad en linealidad.

Esta comprensión de la planificación no exige siquiera a la planificación mantener el futuro bajo control. La tarea

---

problemas, y esto no sólo como consecuencias no esperadas del intento de su solución (heterogenia de los fines), sino como consecuencias esperables del intento de planificar su solución.

114. Con esto no se debe contradecir que esto también se intenta de acuerdo con la máxima de que cada planificación, así como cada control, debería producir sus propios costos. Sólo que no hay razón alguna para limitar anticipadamente la planificación a aquellos ámbitos en que eso es posible.

115. La analogía con la inmunología encierra probablemente más posibilidades de las que se reconocen a primera vista. En todo caso, el concepto *sistema inmunológico* no ha sido utilizado en forma puramente metafórica.

reside más bien en una reintegración constante de decisiones planificadas y no planificadas. «A plan —según March y Olsen—[116] can often be more effective as an interpretation of past decisions than as a program for future ones. It can be used as a part of the efforts of the organization to develop a new consistent theory of itself that incorporates the mix of recent actions into a moderately comprehensive structure of goals.» Los datos históricos sobre los que debe apoyarse todo plan son tan rápidamente superados, que ya se ha logrado mucho si la planificación puede en parte confirmar y en parte compensar esa pérdida de actualidad. Esto quiere decir por una parte: escribir y transcribir las memorias del sistema, pero también además, darle al plan del sistema una forma contractual con la actualidad, o bien reproducir la autosimplificación del sistema a partir de sus productos, bajo condiciones cambiantes.

La planificación es necesaria siempre y cuando la organización deba aplicar componentes ficticios. Regula y legitima suposiciones. Entrega puntos de relación, con cuya ayuda no sólo se puede suponer cómo deciden otros, sino que también se puede suponer cómo suponen otros. La planificación permite, con otras palabras, una suposición reflexiva de suposiciones y esto no en forma arbitraria, sino en forma coordinada y por lo tanto asegurada. La coordinación de las suposiciones conduce, en determinados alcances, al decidir coordinado dando, al mismo tiempo, la seguridad para el riesgo de la misma suposición. Pero naturalmente, no garantiza que los resultados se cumplirán en el sentido de las expectativas del plan.

En esta medida la planificación no es tanto un instrumento para el logro de efectos programados, sino más bien un procedimiento de autocrédito, comparable con un sistema bancario, y como tal, expuesto a tendencias inflacionarias o deflacionarias. Un sistema se permite, mediante la pla-

---

116. *Op. cit.* (1976), p. 80. Para una versión similar de planificación, véase, en relación con Alfred Schütz y Karl Weick, *op. cit.*, esp. pp. 101 ss.

nificación, la ampliación de suposiciones mínimamente aseguradas, en la medida en que las coordina internamente y se puede levantar bastante sobre la realidad, con ayuda de la planificación [como un *hovercraft*] en la medida que el tiempo fluya en forma suficientemente rápida y que la planificación se justifique constantemente a través del aprovisionamiento suficiente de sucesos no esperados.

La tesis de que la planificación sirve para la preparación de decisiones no queda con este concepto desahuciada. Gana, por el contrario, contornos más precisos. La preparación de decisiones ya no significa bosquejar las decisiones, tomarlas antes de tiempo o hacerlas superfluas mediante la planificación, sino que se trata de ganancia de tiempo y de alternativas para procesos abiertos de decisión, y por eso «hacer reconocibles lo antes posible las posibilidades de decisión y las necesidades de decisión, es decir, lograr situaciones de decisión y provocar las decisiones que de allí resulten».[117] La planificación debe lograr, en la medida que sea posible, las condiciones para que un sistema organizacional sea lo que pretende ser: un sistema que se compone de decisiones. A esto corresponde ante todo el preocuparse por que, aunque se deba actualizar las relaciones de decisión, no se caiga bajo la presión del tiempo.

117. Así A. Gälweiler, «Planung und Entscheidung», *Zeitschrift für Organisation*, 42 (1973), pp. 314-318 (316).

XII

Otras reflexiones corresponden a la pregunta de cómo puede uno comportarse con propiedad, cuando se espera (o cuando hay que contar con que se espera) que uno determine su propio comportamiento en la forma de decisiones, o bien, que se comporte como sujeto de decisión.[118] El campo de despliegue, al menos de los rangos más bajos, es visto normalmente en la literatura especializada *como demasiado estrecho*, y por eso, como problemático. Esto corresponde a un interés normativamente puesto en la «humanización» y en el mundo laboral mediante la ampliación de los campos de acción.[119] Los análisis teóricos de decisión entregan un cuadro más bien contrario de campos de decisión no superables, que serían hipotéticamente postulables, pero que no se pueden ubicar ni organizacional ni humanamente. La

---

118. También se preocupan de este planteamiento de problemas —una rara excepción en la literatura teórica de decisión— Hardwick y Landuyt, *op. cit.* (1966), pp. 475 ss.

119. Véase por ejemplo Wolfgang Pippke, «Freiräume im beruflichen Handeln. Empirische Ergebnisse zu den Einflussfaktoren der Handlungsspielräume von Führungskräften in Wirtschaft und Verwaltung», *Soziale Welt*, 28 (1977), pp. 109-132.

pregunta puede, en consecuencia, a lo más ser, si se debería pensar en una ampliación de campos de acción bajo la limitación de los campos de decisión, y esto correspondería a la observación de que las libertades mayores de acción de los rangos más altos son previamente limitadas en los hechos mediante el compromiso normativo, la fidelidad a la línea, lealtades y consideraciones, de tal forma que, aunque se puedan experimentar como *poder* no son utilizables.

Comoquiera que se vea, en este complejo global, seguimos sólo la cuestión previa, de cómo se puede uno comportar, si se espera de uno que se comporte como sujeto de decisión. Una tal expectativa no presenta la alternativa de comportarse conforme o desviadamente. No se trata de si uno se siente suficientemente motivado para responder a una expectativa con un comportamiento de decisión o no. Correspondientemente, hay que dejar de lado, en primer lugar, todas las teorías que intentan aclarar la conformidad o la divergencia.[120] La exigencia misma de aceptar que no sea tratado como alguien que escoge de acuerdo con criterios entre alternativas, tiene un alcance mucho más profundo. Se refiere a la intensidad de la pertenencia, o a caso habría que decidir también: la suposición de la intensivación de una pertenencia. Sólo puede ser miembro quien se deja interpelar sobre su decisión (cualquiera que sea), y con esto está dada la esquematización binaria de todos los procesos de juicio. Un comportamiento, en cuanto decisión, es verdadero o falso o, especialmente en esta perspectiva, poco claro, pero no es solamente la expresión de un voto o sólo el vencimiento concreto; no es sólo algo que es exactamente como es.

El problema de la teoría sería, por lo tanto, descubrir si esta imposición de un comportamiento, que se debe dejar caracterizar como decidir, tiene consecuencias típicas.[121]

---

120. Sólo véase Talcott Parsons, *The Social System*, Glencoe, IL, 1951, pp. 249 ss.

121. Bajo perspectivas psicológicas, véase George A. Kelly, «Man's Construction of His Alternatives», en Gardner Lindzey (ed.), *Assessment of Human Motives*, Nueva York, 1958, pp. 33-64.

Si se entiende el decidir en el sentido de la fórmula antes indicada como transformación de inseguridad en riesgo, se puede entonces plantear esta cuestión también así: ¿qué hace la recepción de riesgo soportable, exigible, aumentable?

El punto de partida para todos los aumentos organizacionales específicos de la disposición al riesgo yace en *descargas morales*, pero acaso sea esto también válido en forma muy general. El riesgo que existe en las decisiones no debe aparecer como tal ante la atención moral.[122] No debe poner en juego ni la atención de quien toma la decisión a los ojos de otros, ni tampoco llamar su propia atención.[123] Si se comprende el riesgo moralmente en este sentido, entonces se dirige el comportamiento que decide a la alternativa de conformidad o conflicto, que es menos capaz de desarrollo y, en el caso del conflicto, a un conflicto más externo, en que los participantes ponen en juego sus posibilidades de interacción. Cuando la moral se encuentra exitosamente neutralizada en estas implicaciones y ante todo en sus aspectos «polemogénicos», se puede exigir la disposición al riesgo en puntos específicos. Por esto les sirve a los participantes la red informal de comunicación en las organizaciones y también la comunicación con motivo de reuniones formales, etcétera, para que se aseguren mutuamente que pueden fiarse unos en otros, independientemente del punto de partida del pro-

---

122. Para la concepción de moral aquí supuesta, más detallado, Niklas Luhmann, «Soziologie der Moral», en N. Luhmann y Stephan Pfürtner (eds.), *Theorietechnik und Moral*, Francfort, 1978, pp. 8-116.

123. Chris Argyris, «Interpersonal Barriers to Decision Making», en Alvar O. Elbing, *Behavioral Decisions in Organizations*, Glenview, IL, 1970, pp. 441-463, procede manera inversa, Argyris define *risk taking* como *any act where the executive risks hisself-esteem* [cualquier acto en que el ejecutivo arriesga su propia estimación (*N. del T.*)] (442) y comprueba empíricamente que esta forma de exigencia de la aceptación o la disposición a la aceptación de riesgos es presionada, o en todo caso, no es hecha parte de la comunicación abierta en las organizaciones. Hasta aquí estamos de acuerdo. Para Argyris, sin embargo, ésta es razón suficiente para caracterizar negativamente a la organización («restricted commitment», «subordinate gamesmanship», «lack of awareness», «distrust and antagonism») y para plantear la pregunta: «What can be done?» en vías a un rearme moral de las organizaciones. Utilizamos la misma base de datos para una conclusión inversa.

ceso de decisión e independientemente de sus efectos en el sistema y en su medio. La base moral es puesta, por decirlo así, antes del paréntesis, lo que significa también, naturalmente, que el sistema social «no se da cuenta tan rápido» cuando falta una base moral.

Fuera de esta condición negativa habrá otras determinaciones de forma, que son también provocadas cuando un sistema social se pone a sí mismo bajo presión de decisión. Algunas formas de presentación de la *burocracia* serán reducidas, en forma muy general, al hecho de que se supone o bien se espera un comportamiento de decisión. En caso de que se pudiera preparar una tal relación, se dejaría conocer claramente qué efectos especiales, aquí no esclarecidos, son de imputar a 1) el grado de dificultad del decir y 2) a la presión por conformidad. La dificultad del decidir conduce a *stress*, cuando el tiempo de decisión relativo al grado de dificultad *es demasiado corto*. La presión por conformidad conduce a la *alienación*, cuando el tiempo en que se está expuesto a ella es *demasiado largo*. Ambos casos son típicos en las organizaciones. Por esta razón se agregan siempre el *stress* y la *alienación* al debe del trabajo organizado. La dificultad del remedio resulta de lo contradictorio de la condición del tiempo. Sin embargo, debería antes aclararse, cómo es posible adaptarse a la suposición o exigencia del comportamiento de decisión.

Naturalmente, no hay que pasar por alto, que el exigir y suponer son, en gran medida, tenidos en cuenta por el decidir orientado realmente. Como los análisis sociológicos pasan por alto la naturalidad y también la buena disposición del esfuerzo en el lugar de trabajo, deben ser acentuadas en primera línea. Sería además muy cansado, por otra parte, vivir sólo en el ámbito de las ficciones y las excusas. Pero al mismo tiempo, hay instalaciones y disposiciones con las que aquello que es esperado como esperado es transformado en soportable y en algo manipulable sin riesgos. Sociológicamente interesan, ante todo, los desvíos de las líneas de racionalidad oficialmente presentadas, que son desencade-

nados mediante tales posiciones de ayuda y sus efectos agregados.

El estado de la investigación no permite entregar conocimiento seguros.[124] En el mejor de los casos se pueden reforzar impresiones[125] y formular hipótesis. En este sentido es de esperar una serie de actividades de desplazamiento que cercan la presión de decisión, es decir, la almacenan en sentido real, temporal y social, en aquellos puntos donde momentáneamente no se puede o no se debe decidir.

1) La presión de decisión conduce al *almacenamiento de decisiones o de elementos de decisión para el uso repetido*. La decisión, en consecuencia, se prepara mediante la reunión de componentes prefabricados, sobre los cuales se ha decidido en otro tipo de decisiones. La diferencia *real* de estas situaciones de decisión es sobrepasada. La pregunta directriz es: ¿qué es lo que ya tenemos?; y no: ¿qué alternativas para la decisión concreta que corresponde adoptar?

2) La presión de decisión conduce al *desplazamiento de la decisión sobre la dimensión temporal hacia el pasado o el futuro.* Ya se ha decidido o se decidirá. Este almacenamiento en otro lugar, referido al tiempo, puede afectar a toda la decisión, pero también a algunas de sus premisas individuales, de tal forma, que el campo de decisión disminuye, porque las premisas ya han sido predecididas o porque el decidir en sí debe ser postergado, debido a que aún no se decide sobre las premisas. No se puede rechazar totalmente la sos-

---

124. Incluso donde se pudiera informar de conjuntos de investigación competentes dirigidos teóricamente, sólo hay resultados ambivalentes. Esto es válido ante todo para la cuestión de si son más afectos al riesgo quienes deciden en grupo o quienes lo hacen individualmente. Véase a modo de resumen Nathan Kogan y Michael A. Wallach, «Risk Taking as a Funktion of the Situation, The Person, and the Group», en *New Directions in Psychology*, tomo 3, Nueva York, 1967, pp. 111-278. Véanse además Martin Irle, *Macht und Entscheidungen in Organisationen; Studie gegen das Linie-Stab-Prinzip*, Francfort, 1971, pp. 166 ss.; Peter U. Kupsch, *Das Risiko im Entscheidungsprozess*, Wiesbaden, 1973, pp. 282 ss.

125. Por ejemplo las de Fritz Morstein Marx, *Das Dilemma des Verwaltungsmannes*, Berlín, 1965.

pecha de que en la burocracia se produce una gran necesidad de planificación en la preparación de excusas.

3) Así como en la dimensión temporal también *en la dimensión social pueden trasvasijarse las decisiones.*[126] El proceso de decisión sobre la promoción de investigación en que está involucrada la Academia de Ciencias de Rhein-Westfalia, es un buen ejemplo de esto: se involucra a otros en el proceso de decisión, en parte, para prevenir la crítica, en parte, para limitar el propio campo de decisión, en parte, para haber decidido, si no sobre el asunto, al menos sobre la participación de otros, en caso de que se pregunte.

4) Como, a pesar de todo, debe decidirse, se construye una forma peculiar de política cercana a la organización. Se ocupa de *descubrir quién ha sabido qué y cuando*; más ampliamente, imaginarse y prepararse de acuerdo con esto que se podría descubrir quién ha sabido qué y cuando. Incluso la gran política toma esta forma, como puede verse en una serie de casos actuales, y también siempre se da a entender que se pueden obtener deducciones a partir de la ocupación de puestos. La dependencia organizacional de la política queda demostrada por el hecho de que este cuestionamiento, cuando puede ser puesto, gana urgencia arrolladora y ocupa los titulares de la prensa.

Esta clase de acciones de distribución y control tienen propiedades en común que se apoyan mutuamente. La idea de una burocracia inmóvil es seguramente falsa. Por el contrario, el cuadro predominante es el de una circulación espesa, que permite un permanecer activo con el mínimo de carga de decisión. La decisión no es substituida por la inmovilidad, sino por el movimiento. El proceso de comunicación

126. Aquí cabe la observación de que cuando se han de adoptar las decisiones propias bajo inseguridad, se deja uno influenciar con mayor fuerza por los socialmente cercanos. Véase Jeffrey Pfeffer, Gerald R. Salancik y Huseyin Leblebici, «The Effect of Uncertainty on the Use of Social Influence in Organization Decision Making», *Administrative Science Quarterly*, 21 (1976), pp. 227-245.

formalmente organizado se transforma en el conductor de transferencias sociotemporales y es precisamente el movimiento de un procedimiento el que justifica el no movimiento de otro.

Visto desde la perspectiva de la construcción jerárquica, se trata de estrategias típicas de los grados medios que, sin embargo, se irradian hacia arriba y hacia abajo. Incluso quien se encuentra en el peldaño más alto puede percibir en ocasiones el intento de volver a descender las cosas que han sido elevadas hasta sus manos.[127] Un cambio de los puntos de atención de la decisión puede operar con suposiciones y ficciones, pero naturalmente no podría resultar sin algún punto de apoyo en la situación real. No se trata sólo del problema de que la organización se aleje de la realidad; el peligro más grande es que ella se tenga a sí misma por la realidad.

Consecuencias menos visibles, pero en cambio de un alcance más profundo surgen del hecho de que la distribución y redistribución de las capacidades de decisión no se comportan neutralmente en vistas a la relación de alternativas de las decisiones. La red de comunicaciones no da curso normalmente al complejo total de alternativas, sino sólo a la alternativa con mayor probabilidad de aceptación: el *confirmation candidate*.[128] El campo de alternativas es así comprimido a dos variantes: esta solución, o ésta no. Todas las otras alternativas desaparecen en la posible negación de la proposición —lo que no excluye que, en caso de negativa, puedan ser revividas y priorizadas. Una decisión ya adoptada también es tratada como sólo un suceso, eventualmente como un suceso que aún hay que ejecutar, y no como un

---

127. Para citar a Fritz Morstein Marx, *op. cit.*, p. 21.

128. Peer O. Soelberg, «Unprogrammed Decision Making», *Industrial Management Review*, 8, 2 (1967), pp. 19-29. Véanse además Martin Irle, *Macht und Entscheidungen in Organisationen: Studie gegen das Linie-Stab-Prinzip*, Francfort 1971; Henry Mintzberg, Duru Rasinghani y André Théorêt, «The Structure of "Unstructured" Decision Processes», *Administrative Science Quarterly*, 21 (1976), pp. 246-275.

manojo de alternativas con preferencias complicadas. La tendencia a sólo probar seriamente un *confirmation candidate*[129] es así continuada y reforzada en el proceso de comunicación. Esta simplificación facilita claramente el pasar las distancias temporales y sociales. Se sabe lo que el superior ha decidido, o qué variante considera todo el equipo como la mejor, pero no qué otras posibilidades se tuvieron en vistas cuando se consideró, dadas las condiciones, la alternativa escogida como la mejor. Esto hay que comprenderlo claramente. Finalmente, la decisión no se comunica para ser repetida, sino para que sirva como premisa a decisiones conectadas. Este mandamiento de la *uncertainty absorption*[130] no sigue sólo la comunicación de decisiones fácticamente adoptadas, sino también el esperar, demorar, desplazar, suponer, actividades de decisión. El burócrata se puede permitir a lo más una corta ojeada al laberinto de posibilidades combinatorias, una pequeña especulación: «qué pasaría si...», pero luego exige la continuación, en el espacio sociotemporal de su actividad, de relaciones suficientemente claras que sean comunicables y que puedan ser supuestas, también por otros, como igualmente vistas.

Lo que de todas formas es requisito de la comunicación cursada es transformado también, imperceptiblemente, en elemento de las estrategias de seguridad. Lo decidido se trata como un hecho, en cuya relación ya no se llega a alternativas. Lo que se ha de decidir es anticipado de esta forma. Con esto no sólo se pone en juego, como a menudo se ha supuesto, el tradicionalismo. El tradicionalismo quiere decir que, sobre la base del pasado, es tratado el futuro como constante. En organizaciones, en cambio, la seguridad del presente descansa en el hecho inverso: se puede establecer lo que aún no consta como futuro. Las decisiones que se necesitarían para poder decidir, no han tenido aún lugar, es

---

129. Véase arriba, pp. 10-11 ss.

130. March y Simon, *op. cit.*, pp. 165 s.; Richard M. Cyert y James G. March, *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, NJ, 1963, pp. 118 ss. y *passim*.

decir, hay seguridad de que en el momento actual aún no se puede decidir. Y este esperar inútil tiene precisamente —nuevamente una particularidad de la burocracia— algo tranquilizador.

Posiblemente paraliza esta orientación al futuro más que la tradicionalista. Cuando no consta lo que viene sobre uno, sólo se puede intentar acumular seguridad en el presente con los medios al alcance. En caso de que en el futuro se decidiera diferentemente, en el momento actual debe uno comportarse de tal forma, que en el futuro no se pueda comprobar que se ha decidido erróneamente.

XIII

Un metódo que rastrea en esta forma lo ya decidido y lo no decidible para delimitar campos de decisión, y que, en la medida que conduce a decisiones, se preocupa de aminorar la crítica y de la vuelta a tomar de muestras probadas frente a la crítica —un tal metódo es una consecuencia de la sensibilidad estructuralmente ramificada y refinada. Sus efectos llevan al muy discutido autoestablecimiento de cursos de decisión.[131] Los que, precisamente por esto, debido a que se basan en las reducciones de la comunicación social y sobre las suposiciones correspondientes, son difícilmente alterables una vez que se encuentran ya en la red misma de comunicaciones.[132] En conexión con este problema, se encuentra interés en la *innovación*, que es complementario a la inmovilidad. Se quieren las condiciones que crean el autoestablecimiento, por lo tanto se debe elucubrar algo distinto, que anule nuevamente sus efectos.

---

131. A menudo se escogen descripciones menos amables, p. e. *rigidity cycle y ossification syndrome* en Antony Downs, *op. cit.*, p. 158.

132. Desde aquí aparece como una valoración grotescamente errónea la difundida idea de que se puede llegar a mayor movilidad a través de mayor participación, Es cierto que la introducción de participación significa cambio, pero no la práctica de ella.

Entendemos bajo el término de innovación un *proceso de decisión contrainductivo*, un proceso de decisión *que decide diferente a lo que era de esperar y así, cambia las expectativas.*[133] No debe ser decisivo para el concepto el hecho de si el cambio de expectativas es o no intencional, ya que se da el no poco frecuente caso en que sencillamente se da un decidir contrainductivo exitoso, o es forzado como solución de emergencia, y entonces, tiene el efecto de que se adaptan expectativas a esta nueva posibilidad a través del proceso de aprendizaje. Tampoco es de importancia para la construcción del concepto de innovación, si se adoptan actividades secundarias. También la renuncia, y especialmente la renuncia sin reemplazo y la disminución debe aprenderlas una organización a través de la innovación.[134] La innovación es cambio de estructura, pero no necesariamente cambio de programa,[135] no es necesariamente una reforma ni tampoco necesariamente mejoría. Es importante, sin embargo, para el concepto aquí utilizado, que no se trata de cambios de estructura por antonomasia, sino de aquellos que son desencadenados por sucesos, que son vistos como sujetos de decisión y son supuestos como decisiones.[136]

---

133. En general no es común en la construcción de conceptos el acentuar tan marcadamente el decidir sobre innovaciones. Sin embargo, véase como ejemplo, Lloyd A. Rowe y William B. Boise (eds.), *Organizational and Managerial Innovation: A reader*, Pacific Palisades, CA, 1973, p. 6.

134. Así también Herbert A. Shepard, «Innovation-Resisting and Innovation-Producing Organizations», *Journal of Business*, 40 (1967), pp. 470-477 (470).

135. Véanse sin embargo March y Simon, *op. cit.*, pp. 172 ss.; Reinhard Zintl, «Organisation und Innovation», *Politische Viertel-jahresschrift*, 11 (1970), pp. 219-235 (221); Jerald Hage y Michael Aiken, *Social Change in Complex Organization*, Nueva York, 1970.

136. En la doctrina económica empresarial se describe a menudo como innovación la *primera utilización* de una novedad (técnica) en una empresa. Véanse p. e. Kenneth E. Knight, «A Descriptive Model for the Intra-firm Innovative Process», *Journal of Business*, 40 (1967), pp. 478-496; Alfred Kieser, «Innovationen», en Erwin Grochla (ed.), *Handwörterbuch der Organisation*, Stuttgart, 1969, pp. 741-750; Eberhard Witte, *Organisation für Innovationsentscheidungen*, Gotinga, 1973, p. 3. Esto no es muy esclarecedor, ya que el ser por primera vez ya está implícito en el concepto de lo nuevo. El interés de esta investigación se dirige antes al problema de la realización de innovaciones y por esto se delimita frente a las simples invenciones.

El hecho de que las organizaciones innovan, no puede ser discutido. No obstante, hay quejas referidas a la escasa capacidad de innovación. Se parte de que la burocracia (especialmente en el sentido dado por Max Weber) dificulta el comportamiento innovador, y se buscan factores o contextos sociales que, sin embargo, favorezcan la innovación.[137] La evaluación del significado de la jerarquía, del alto estatus y de la comunicación formal para la introducción de novedades fluctúa.[138] En los comienzos se hallan también investigaciones sobre la cuestión de qué otras variables estructurales se correlacionan con la disposición a la innovación. La tesis de que la institucionalización y la normalización de innovaciones (por ejemplo en la forma de roles expresamente creados para este fin) promueve las innovaciones, es aceptada generalmente, pero con esto sólo se ha trasladado el problema a la cuestión de bajo qué condiciones se deja institucionalizar la innovación. Frente a la escasa productividad de las investigaciones realizadas hasta el momento,[139] los principios de investigación deben ser comprobados.[140] Esto es válido, por una parte, para el prejuicio

137. P. e., Tom Burns y G.M. Stalker, *The Management of Innovation*, Londres, 1961; Chris Argyris, *Organization and Innovation*, Homewood, IL, 1965; Victor A. Thompson, *Bureaucracy and Innovation*, University of Alabama, 1969.

138. Véanse Burns y Stalker, *op. cit.*; Cyril Sofer, *The Organization From Within*, Chicago, 1962, esp. pp. 165 ss.; Robert L. Kahn, Donald M. Wolfe, Robert P. Quinn y Diedrick J. Snoek, *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*, Nueva York, 1964, p. 147; Shepard, *op. cit.* (1967); Zintl, *op. cit.*, pp. 225 ss.; Gerald Zaltman, Robert Duncan y Jonny Holbek, *Innovations and Organizations*, Nueva York, 1973, pp. 80 ss. 143 ss.; bajo una perspectiva más general, Snell Putney y Gladys J. Putney, «Radical Innovation and Prestige», *American Sociological Review*, 27 (1962), pp. 548-551; Klaus Kiefer, *Die Difussion von Neuwerungen*, Tubinga, 1967, esp. pp. 57 ss.

139. Compárese la lista de hipótesis e investigaciones confirmadoras y no confirmadoras sobre la comunicación innovadora en general en Everett M. Rogers y F. Floyd Shoemaker, *Communication of Innovation: A Cross-cultural Approach*, 2.ª ed., Nueva York, 1971, pp. 346 ss.

140. Las publicaciones de los últimos años son con frecuencia reacciones ante este estado de la investigación y ante la falta de resultados acumulativos. Véanse por ejemplo, Kenneth E. Warner, «The Need for Some Innovative Concepts of Innovation: An Examination of Research on the Diffusion of Innovation», *Policy Sciences*, 5 (1974), pp. 433-451; George A. Downs Jr. y Lawrence B. Mohr, «Con-

de que las organizaciones, a causa de la burocratización son enemigas de la innovación y por otra parte, en vistas al desencadenamiento conceptual del planteamiento del problema. Un principio teórico de decisión podría aportar a ambos.

La innovación sólo es posible cuando en los procesos de decisión se consideran alternativas realizables. En procesos de decisión cooperativos altamente diferenciados, requiere esto una reorganización (más o menos) simultánea de alternativas en una multitud de situaciones de decisión que se encuentran determinadas en las soluciones que hasta el momento se han preferido, pero no en las que aún está por elegirse. Para esto, deben ser mantenidas presentes, y dado el caso revitalizadas, las estructuras de alternativas de las diferentes situaciones de decisión, aunque en el curso de la decisión sean abandonadas. Esto puede ser plausible visto desde situaciones de decisión individuales, ya que puede ser ventajoso dejar abiertas otras posibilidades, aun cuando por lo pronto se haya debido decidir en su contra. Sin embargo, en procesos sociales de decisión, de largo alcance, esta apertura es precisamente difícil de conseguir porque aquí la selección *correcta* correspondiente es traspasada y se desencadena un proceso de refuerzo mediante el hecho de que otros aportes de decisión disminuyen o la suponen a ella, para a su vez utilizarla como premisa.[141]

Es plausible que la disposición de innovación sólo pueda ser exigida cuando se logre y mantenga una conciencia de alternativas. Ésta es, no en último término, una cuestión de la construcción funcionalista de planeamientos de proble-

---

ceptual Issues in the Study of Innovation», *Administrative Science Quarterly*, 21 (1976), pp. 700-714.

141. En forma muy similar ven Michael Crozier y Erhard Friedberg, *L'acteur et le système*, París, 1977, pp. 325 ss., los problemas de la innovación en organizaciones: una cantidad de actores debe aprender un juego nuevo para ellos que debe ser desarrollado a partir de la construcción del juego antiguo, pero que debe romper con esta construcción. Es además poco probable, que todos los afectados en la novedad reconozcan una ventaja en comparación con lo que había anteriormente.

mas y de la obstaculización de la moralización precipitada de las variantes de solución de problemas recientemente utilizadas. Una capacitación científica con una elaboración de la experiencia en este sentido, podría ser mucho más importante que una técnica de estímulo y motivación concebida sólo psicológicamente. Por otra parte, no se debe sobrevalorar una transpariencia funcional que se ha dado ante todo sólo en forma de situación, ya que la cuestión principal es y sigue siendo: cómo se deja provocar *coordinadamente* la adaptación a alternativas en situaciones diferentes.

La idea normal, que pretende hacer que precisamente esto sea nuevamente contenido de decisiones y por lo tanto desearía dejar correr la innovación sobre la planificación[142] tiene límites evidentes. La sinopsis aquí requerida se puede producir difícilmente, la transparencia específica a la situación no es agregable. Las decisiones centrales que pretenden innovación, sólo pueden en realidad tender al logro de hechos a los que debe adaptarse la organización y suministrar recursos para el proceso de adaptación; ante todo, poner tiempo a disposición. En todo caso, son aplicables también las reflexiones válidas para las decisiones en organizaciones en general, al decidir contrainductivo innovativo. Esto quiere decir: quien decide innovativamente, opera con suposiciones en relación con el decidir de otros. Opera en la dimensión temporal, no sólo al romper con expectativas, sino también al desencadenar reacciones que, en el sentido del *feedback* negativo, compensan la desviación y la eliminan[143] o, en el sentido del *feedback* positivo, refuerzan la desviación.[144] En el ámbito universitario se puede reconocer muy claramente,

142. Véase solamente Peter Bendixen y Heinz W. Kemmler, *Planung: Organisation und Methodik innovativer Entscheidungsprozesse*, Berlín - Nueva York, 1972.

143. Como ejemplos típicos de esto en investigaciones del sistema estadounidense de medicina, véanse Rodney M. Coe y Elisabeth A. Barnhill, «Social Dimensions of Failure in Innovation», *Human Organization*, 26, 3 (1967), pp. 149-156; Anthony M. Graziano, «Clinical Innovation and the Mental Health Power Structure: A Social Case History», *American Psychologist*, 24 (1969), pp. 10-18.

144. Como estudio de casos de este tema Alvin W. Gouldner, *Patterns of Industrial Bureaucracy*, Glencoe, IL., 1954.

por ejemplo, que la recién creada universidad de grupos destruye precisamente los grupo que supone; que los múltiples procedimientos de elección hacen precisamente a la elección, en cuanto selección, imposible y que la innovación democratizadora no logra un estado estable en las circunstancias intentadas, sino sólo como reacción a la situación de cosas creada. El funcionar sólo puede ser obtenido en la adaptación al no funcionar. Tanto más cuestionable es el intento de corregir la innovación a base de sus principios, volver a retomarla, donde *había ido demasiado lejos*, ayudar nuevamente a los grupos de profesores a ser una mayoría segura, etcétera. La próxima innovación no debe asociarse a la crítica de la innovación anterior, debe asociarse a las circunstancias mismas.

Se puede, a partir de este análisis de la innovación, inferir directamente tácticas. Es de dudar, en primer lugar, si el instrumental que aconseja la teoría de decisión para obtener decisiones (relativamente) racionales, actuaría en muchos casos a favor de las innovaciones. Algunas cosas indican, por el contrario, que el análisis y la insistencia en pretensiones de racionalidad pertenecen a la manera de proceder de quienes quieren impedir las innovaciones.[145] Quien quiera activar las innovaciones deberá actuar audazmente y poder darse crédito a sí mismo.

Si nuestras reflexiones son verdaderas, debe ser parte de la táctica de innovación el establecer relaciones sociales y temporales entre las decisiones —sea sobre minimizaciones[146] o sobre ficciones y suposiciones. Puede ser así ventajo-

---

145. Para un caso no atípico: Rolla Edward Park, «The Role of Analysis in the Formation of Cable Television Regulatory Policy», *Policy Sciences*, 5 (1974), pp. 71-81.

146. Jeremiah J. O'Connor, *Managing Organizational Innovation*, Homewood, IL, 1968, pp. 127 ss., 143 s. describe un caso relativamente exitoso con un cambio efectuado en forma abrupta, es decir, con la minimización temporal de los procesos sociales de innovación. Es claro que los gastos de planificación son correspondientemente mayores cuando el tiempo, en cuanto modo de transición aprendida y de búsqueda de nuevo equilibrio de las interdependencias, es acortado según las posibilidades.

so para promotores de la innovación, presentar decisiones parciales del conjunto de innovación como ya decididas. El idioma con que se fundamenta la innovación, se utiliza ya en el análisis; los valores que deben ser fomentados mediante la innovación, se suponen como reconocidos; las adhesiones ya conseguidas son ampliadas y desarrolladas; las instalaciones son, incluso antes de su cambio, designadas de otra forma, de tal manera que la innovación sólo necesita aparecer como ejecución de algo ya resuelto. Tal técnica de *claiming in advance*[147] parece que reemplaza a la necesaria presentación de las sociedades antiguas de la innovación como vuelta al antiguo orden (revolución, reforma). Pero también es una estrategia posible el *disclaiming in advance*, es decir, la preparación de la innovación hasta la irreversibilidad bajo la negación de su carácter innovativo.[148]

Si se comprende esta clase de requisitos tácticos y se entiende, ante todo, que éstos tienen su campo de desarrollo organizacional precisamente en la suposición de decisiones o de disposiciones por decidir, se entenderá entonces mejor la peculiar dependencia histórica y situacional de la innovación. La posibilidad de suponer plausiblemente es altamente sensible frente a cambios bruscos en el clima de opinión, a una mayor escasez de los recursos, a las protestas individuales exitosas. Las suposiciones y las suposiciones sobre la suponibilidad fracasan tan pronto como se puede comunicar que no corresponden a los hechos. Así pueden ser vencidos los impedimentos a la innovación, y todo esto, con un *tempo* de cambio que es mucho mayor que lo que correspondería al cambio mismo. Por lo tanto, se está expuesto a oscilaciones más fuertes, que las que pueden hacerse comprensibles a partir de las correlaciones objetivas.[149]

---

147. Así Burton R. Clark, *Educating the Expert Society*, San Francisco, 1962, p. 196.

148. En relación con innovaciones conscientemente ocultadas, véase también Shepard, *op. cit.* (1967), p. 471.

149. Las dificultades que de aquí resultan para una teoría general, empíricamente fundamentada, de la innovación en organizaciones, no pueden ser elimina-

Finalmente, la innovación, definida como decisión, no es un concepto valorativo. Las innovaciones no son ni un fin en sí, ni tampoco una especie de comportamiento racional valorativo. No se puede querer seriamente cambiar por razón del cambio, pues en este caso quedarían mucha posibilidades abiertas. La *capacidad* de innovación es al mismo tiempo, en la mayoría de los sistemas organizacionales, una variable crítica y valorable como tal. ¿Cómo se puede entonces fundamentar la evaluación de la capacidad de innovación, la promoción de la conciencia de alternativas, el refuerzo de la capacidad de decisión, en vistas a las proposiciones de innovación, sino mediante la tesis de que los cambios en la mayoría de los casos, o en conjunto, son buenos?

Considero probable en los sistemas organizacionales altamente complejos un desarrollo opuesto, es decir, el fracaso de innovaciones, y sin embargo, como importantes los esfuerzos por un reforzamiento de la capacidad de innovación. La probabilidad del fracaso resulta de la probabilidad de que lo contrainductivo sea respondido con un comportamiento contrainductivo; o también de la probabilidad de que las innovaciones no sean terminables con el logro de la meta, sino que desencadenen procesos de retroalimentación negativos o positivos, es decir, que eliminen o amplíen las desviaciones ambicionadas. La significación de la capacidad de innovación que de todas formas hay que reconocer, se puede formular con la ayuda de la diferenciación de cambios e innovaciones.

Las sociedades funcionalmente diferenciadas y los sistemas organizacionales funcionalmente diferenciados (división del trabajo) generan una dinámica, en cuyo curso se llega de todos modos a cambios de expectativas. La inestabilidad, tanto dentro del sistema, como también en su entorno, pertenece al cotidiano de estas sociedades. Todo esto no puede ser imputado sin mayor problema a las decisiones, y por

---

das mediante el principio de *decisiones* de innovación, sino a lo más hechas comprensibles.

esto tampoco la innovación. Hay además tendencias claramente reconocibles que tienen causas estructurales, por ejemplo, la tendencia a solucionar problemas del sistema mediante el crecimiento y mediante la carga al entorno. Tales tendencias son apoyadas en las organizaciones, e incluso parcialmente en la sociedad, mediante valores. En este sentido, como lo hemos indicado más arriba, son apoyadas la racionalidad y la democratización. Las tendencias de crecimiento de esta especie se encuentran fuera de cualquier ponderación frente a alternativas, aun en el caso en que, por cambios claramente visibles, se construyan posteriormente decisiones. En esta situación general y sobre sus líneas de valoración, se ha visto y aprobado a las innovaciones, por de pronto como promoción y aceleración de cambios, por así decirlo, como continuación de las tendencias con otros medios. Este punto de vista debería ser revisado. Las innovaciones son requeridas no para que las relaciones cambien, sino porque cambian. Una capacidad de innovación deficiente querría decir que se está entregado desamparadamente a los procesos de cambio en curso, que se crece sin amparo, que se está impotente frente a la exigencia de la cada vez mejor realización de cada vez más valores. Por otra parte, en las perspectivas predominantes es descuidada la importante cuestión de la innovación en organizaciones en decadencia, sin éxito, resignadas, aun cuando aquí es precisamente donde es más importante que en ningún otro lugar.[150] Sólo en la medida que resulte llevar los cambios a la forma de decisiones de innovaciones se podrá —digámoslo cuidadosamente— suponer, y quizás alcanzar, una cierta medida de control sobre alternativas y sobre consecuencias.

Este concepto está en consonancia con resultados de in-

---

150. Knight, *op. cit.*, p. 485, da una indicación sobre este problema y sobre la falta de investigaciones correspondientes. Después, se ha preocupado de esta cuestión principalmente Hirschman, *op. cit.* (1970). El cuadro inverso se encuentra en investigaciones que muestran que la riqueza de recursos provoca innovación. Véase p. e. Lawrence B. Mohr, «Determinants of Innovation in Organizations», *The American Political Science Review*, 63 (1969), pp. 111-126 (124).

vestigación que muestran que la complejidad o la urbanización o la frecuencia de cambios del medio se correlacionan con la frecuencia de innovación.[151] Esto podría significar que bajo la presión de la complejidad los sistemas organizacionales se ven, *nolens volens*, impulsados a efectuar innovaciones. Para la complejidad interna el juicio es menos claro.[152] Los sistemas que degeneran en una complejidad muy grande, deben desarrollar la capacidad de cambio —si no como capacidad de planificación, al menos como capacidad de innovación realizable en todas partes y desencadenable mediante sucesos y especialmente mediante decisiones.

En esta época se tiene, para terminar con una observación referida al presente, la impresión de una oscilación muy marcada entre el celo de reforma y la resignación. Expectativas superadas conducen a desilusiones crasas. Tales cambios amenazan la disposición a la innovación, porque no se trata tanto de una característica psíquicamente enraizada en individuos, sino más bien de la suposición de la disposición a la innovación *de otros*. Tales suposiciones deben poderse apoyar, si no en experiencias, al menos en indicadores y deben, en todo caso, generalizarse. Ellas son, por lo tanto,

---

151. Rolf P. Lynton, «Linking an Innovative Subsystem into the System», *Administrative Science Quarterly*, 14 (1969), pp. 398-416; Jack L. Walker, «The Diffusion of Innovation Among the American States», *American Political Science Review*, 63 (1969), pp. 880-899; Michael Aiken y Robert R. Alford, «Community Structure and Innovation: The Case of Public Housing», *The American Political Science*, 64 (1970), pp. 843-864; Virgina Gray, «Innovation in the States: A diffusion Study», *American Political Science Review*, 67 (1973), pp. 1.174-1.185; J. Victor Baldridge y Robert A. Burnham, «Organizational Innovation: Individual, Organizational, and Environmental Impacts», *Administrative Science Quarterly*, 20 (1975), pp. 165-176. También George W. Downs Jr., *Bureaucracy, Innovation, and Public Policy*, Lexington, MA, 1976, tiene, al menos en estos puntos de vista, resultados coincidentes.

152. Wilson, *op. cit.*, postula, p. e., que la complejidad interna (*diversity*) facilita la concepción y proposición de innovaciones, pero dificulta en cambio la ejecución (es decir, prácticamente sólo aumenta la cuota de desilusión). Véanse Jerald Hage y Michael Aiken, «Program Change and Organizational Properties», *American Journal of Sociology*, 72 (1967), pp. 503-519; Hage y Aiken, *op. cit.* (1970), pp. 32 ss.; Richard Normann, «Organizational Innovativeness: Product Variation and Reorientation», *Administrative Science Quarterly*, 16 (1971), pp. 203-215.

más sensibles ante cambios repentinos del tiempo en la estratosfera ideológica, que las características estructurales formalmente establecidas del sistema organizacional.

Por las mismas razones es sensible la organización frente a una teoría que infla sus características valorativas, para después dejarla abandonada, con expectativas hinchadas. Todo sistema organizacional vive, en todo caso, bajo condiciones de una autoexigencia excesiva, ya que la pretensión de constar de decisiones o no se puede cumplir fácticamente, o bien sólo puede hacerse con la ayuda de suposiciones. Una situación tal no es sólo objeto de investigación científica, debe reaccionar de acuerdo a su estructura y condiciones de existencia, sensiblemente cuando no defensivamente, ante una investigación, sin poder integrar ella misma parte de la responsabilidad de decisión, intenta incitarla a la racionalización y democratización, y a más innovaciones, pero que, por otra parte, descubre y desenmascara las ficciones, descargas y defensas internas. Una investigación que no puede reflexionar sobre sus efectos sobre el objeto, aporta, aplicada como crítica de la burocracia, o incluso como crítica de la sociedad, a los ciclos inflacionarios y deflacionarios que impiden un ordenamiento en una relación estable de complejidad y capacidad de cambio.

No hay una vuelta significativa a la abstinencia científica, e igualmente poco puede satisfacer el reemplazar la ilustración sociológica por una ilustración sobre lo dañino de la ilustración. Pero se mantiene la posibilidad de formular en tal forma la teoría que guía la investigación que pueda reconstruir adecuadamente la sensibilidad estructuralmente condicionada del objeto. Sólo una teoría tal, a la que los análisis aquí presentados quisieran aportar, estaría en condiciones de recibir por sí misma la responsabilidad de la sociedad (y no sólo la específicamente científica).